UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG IM SINNE DES MARKETING

Helmut Grünwald

1971

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546009_0013

Dissertationsdruck- und Verlagsanstalt
Werner Blasaditsch · 89 Augsburg · Theodor-Heuß-Platz 3 · Tel. (0821) 25563

UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG IM SINNE DES MARKETING

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Helmut Grünwald

1971

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Dr. R. Nieschlag

Korreferent: Prof. Dr. K. Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 13. Dezember 1971

VORWORT

Die Idee zu dieser Arbeit verdankt der Verfasser einer im Zuge der Themensuche gefundenen Textstelle bei Hammel, in der es heißt: "Die ganze Breite der Erkenntnisse der Organisationstheorie dem Marketing dienstbar zu machen, müßte Gegenstand einer gesonderten Darstellung sein."[1] Die darin enthaltene Aufforderung verdichtete sich beim Literaturstudium zur Formulierung des Arbeitsthemas: "Die Organisation des Marketing".

Beim stärkeren Eindringen in die Materie waren es, wie sich herausstellte, vor allem zwei Problembereiche, die der Klärung bedurften. Einmal bestand die Notwendigkeit, aus der Fülle der Marketingbegriffe den für diese Arbeit verbindlichen herauszuarbeiten. Aus der Erkenntnis heraus, daß modernes Marketing eine das ganze Unternehmen umfassende Idee ist, entstand insofern ein Dilemma, als man dieser Marketingauffassung nur schwerlich allein durch Eingriffe in die Organisationsstruktur zum Durchbruch in den Unternehmungen verhelfen kann. Gleichzeitig erbrachte die Beschäftigung mit organisatorischen Problemen die Einsicht, daß moderne Organisation sich nicht mehr nur im Entwurf von Ablaufdiagrammen, Kästchenhierarchien und Organigrammen erschöpft. Der Umfang des Themas mußte daher nach beiden Richtungen hin ausgeweitet werden, wenn der der Arbeit zugrunde liegende Gedanke, der Darstellung des Eindringens und der Verankerung des Marketing in einer Unternehmung, erhalten bleiben sollte. Es ergab sich die Notwendigkeit, dies auch im Wortlaut der Themenstellung festzuhalten, so daß in einer zweiten Stufe hieraus: "Die Durchsetzung der Marketingidee in der industriellen Unternehmung" wurde. Es erwies sich später als günstiger, das Wort "Durchsetzung" durch "Verwirklichung" zu ersetzen und einer Anregung Herrn Prof. Dr. R. Nieschlags folgenden, dem ich an dieser Stelle für die Betreuung dieser Arbeit herzlich

---

1) Hammel, W., Das System des Marketing, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1963, S. 165.

danken möchte, auf die Einengung des Themas auf "industrielle" Unternehmungen zu verzichten.

Angeregt durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff der Unternehmungsführung verdichtete sich während der Niederschrift der Arbeit beim Autor die Erkenntnis, daß "Verwirklichung des Marketing", prägnanter und treffender ausgedrückt, nichts anderes bedeutet als "Unternehmungsführung im Sinne des Marketing", was zur Formulierung des Themas in seiner endgültigen Form führte.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
1. Teil. Die Bedeutung des Marketing für die Unternehmung	3
1 Die Unternehmung und ihre Umwelt	3
11 Die Unternehmung als offenes, sozio-technisches System	4
12 Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt	11
2 Die Relevanz des Marketing für die Anpassung der Unternehmung an den Markt	21
21 Die Entwicklung des Marketinggedankens	21
22 Das Wesen des Marketing	29
221 Die Ausrichtung auf die Umwelt	30
222 Die schöpferische Komponente	36
223 Die ganzheitliche Betrachtungsweise	40
224 Die systematische Entscheidungsfindung	44
2241 Das Informationsbedürfnis	45
2242 Die Notwendigkeit der Planung	50
2243 Die koordinierte Ausrichtung der Absatzinstrumente auf den Markt	53
2244 Die Kontrolle der Marketingaktivitäten	55
23 Die Notwendigkeit des Marketing für die Unternehmung	57
2. Teil. Die Realisierung des Marketinggedankens in der Unternehmung	59
1 Die Wirkungsbereiche des Marketing	59
2 Der Einfluß des Marketing auf die Unternehmungspolitik	62
21 Der Marketinggedanke in der Unternehmungsphilosophie	63

Seite

211 Begriff und Wesen der Unternehmungsphilosophie 63

212 Der Zweck der Unternehmung 70

213 Die Bestimmung des Unternehmungszweckes im Sinne des Marketing 77

22 Die Einwirkungen des Marketing auf das Zielsystem und die unternehmungspolitischen Grundsätze 80

221 Die Stellung des Marktzieles im unternehmerischen Zielsystem 81

222 Die Dimensionen des Marktzieles 89

223 Die Formulierung der unternehmungspolitischen Grundsätze unter Marketinggesichtspunkten 93

3 Die Menschenführung im Geiste des Marketing 96

31 Die Menschenführung als Mittel zur Zielerreichung 96

32 Der Führungsstil einer Unternehmung 98

321 Die allgemeinen Ausdrucksformen eines Führungsstils 105

322 Die Determinanten des Führungsstils 107

323 Die Arten der Führungsstile 110

33 Die traditionalen Führungsstile und der Marketinggedanke 116

331 Das den traditionalen Führungsstilen zugrundeliegende Menschenbild 116

332 Die mangelnde Eignung der traditionalen Führungsstile für eine marketingorientierte Unternehmung 118

34 Der kooperative Führungsstil und der Marketinggedanke 126

341 Die psychologischen Grundlagen des kooperativen Führungsstils 126

342 Die Adäquanz des kooperativen Führungsstils für marketingorientierte Unternehmungen 130

Seite

4 Der Einfluß des Marketing auf die Unternehmungsorganisation 137

41 Inhalt und Wesen des Organisationsbegriffes 137

42 Die Gestaltung der Prozeßstruktur einer Unternehmung unter Marketinggesichtspunkten 142

421 Die Bestimmung der Zielhierarchie 143

422 Die Analyse der in einer Unternehmung stattfindenden Aktivitäten 155

423 Die Verknüpfung von Zielhierarchie und Aktivitäten zur Gesamtprozeßstruktur der Unternehmung 169

424 Die Bedeutung des Informationssystems für die Prozeßstruktur der Unternehmung 172

43 Die Institutionalisierung des Marketing in der Unternehmung 180

431 Die theoretischen Grundlagen für die Strukturierung einer Unternehmung unter Marketingaspekten 181

4311 Das Wesen der Aufbauorganisation 182

4312 Die Determinanten einer Marketingorganisation 185

432 Genetische Darstellung der Marketingorganisationssysteme 190

4321 Werbung und Marktforschung als Stabsstellen 192

4322 Marketing als Stabsstelle 195

4323 Die Marketingabteilung 198

43231 Die funktionsorientierte Marketingabteilung 200

a) Das "Product" oder "Brand"-Management 206

b) Das Projekt-, Markt- und Kundenmanagement 219

c) Die weitere Aufgliederung der funktionsorientierten Marketingabteilung 223

Seite

d) Die Zusammenarbeit der Marketingabteilung mit den übrigen Unternehmensbereichen 225

43232 Die objektorientierte Marketingabteilung 228

a) Die produktorientierte Marketingabteilung 228
b) Die kundenorientierte Marketingabteilung 230
c) Die regionenorientierte Marketingabteilung 231

43233 Die Marketingabteilung in divisionalisierten Unternehmungen 233

a) Produkt-Divisionalisierung 235
b) Geographische Divisionalisierung 236

4324 Die Marketing-Unternehmung 237

43241 Marketing auf Unternehmungsführungsebene 239

43242 Die "Produktteam-Organisation" 242

a) Der hierarchische Aufbau 245
b) Wesen und Funktion der Produktteams 246
c) Die Aufgaben der obersten Unternehmensleitung 249
d) Die Vorzüge der Produktteam-Organisation 250

Zusammenfassung 255

Anhang 258

Literaturverzeichnis 262

EINLEITUNG

"Führen heißt, jemandem eine Richtung auf ein Ziel weisen, jemanden in Bewegung auf ein Ziel halten."[1] In dieser allgemeinen Formulierung beinhaltet der Führungsbegriff die Herstellung einer Beziehung zwischen zwei Individuen, dem Führer und dem Geführten. Spricht man jedoch von Unternehmungsführung, so ist der Geführte nicht ein Mensch, sondern eine Vielzahl von Menschen, die ein soziales System bilden.[2]

Unternehmungsführung ist immer ein zielorientiertes Einwirken auf Menschen, weshalb Häusler sie allgemein mit den drei folgenden Komponenten charakterisiert:

"(1) Entscheidung über Handlungsziele,
(2) Motivation zur Leistung und
(3) Koordination vieler Einzelleistungen zu einer Gesamtleistung."[3]

In Erfüllung dieser drei Aufgaben ist die Unternehmungsführung darauf ausgerichtet, eine einheitliche Willensbildung innerhalb der Unternehmung und ein geschlossenes, zielentsprechendes Auftreten des Unternehmens in seiner Umwelt zu garantieren.
Im Rahmen dieser Arbeit soll dargestellt werden, wie das moderne Marketing die Unternehmungsführung in ihren verschiedenen Aspekten beeinflußt. Hierbei wird so vorgegangen, daß im ersten Teil zunächst untersucht wird, welche Bedeutung das Marketing für eine Unternehmung besitzt und welche Anforderungen sich aufgrund seines normativen Charakters daraus an die Unter-

---

1) Häusler, J. (unter Mitarbeit von J. Demmel), Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 19.

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bd. 1 der Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung", Bern und Stuttgart 1968, S. 317 (Zitierweise: Ulrich, H., Die Unternehmung).

3) Häusler, J. (Demmel, J.), a.a.O., S. 20.

nehmungsführung ergeben. Im zweiten Teil wird sodann im einzelnen dargestellt, welche Auswirkungen die Übernahme des Marketinggedanken durch eine Unternehmung auf deren Unternehmungspolitik, Führungsstil und Organisation haben wird bzw. haben soll.

1. TEIL

DIE BEDEUTUNG DES MARKETING FÜR DIE UNTERNEHMUNG

In einer freien Marktwirtschaft ist es jeder Unternehmung selbst überlassen, ihre Ziele zu bestimmen, ihr Auftreten gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern, Lieferanten usw. nach eigenem Gutdünken zu gestalten. Von der richtigen Festlegung ihres Verhaltens im Rahmen der Unternehmungsführung hängen Erfolg oder Mißerfolg, Wachstum oder Niedergang, Ansehen und Ruf einer Unternehmung ab.

Soll nun die Unternehmungsführung im Sinne einer neuen Idee verändert werden, so muß auf Grund der Bedeutung der Führungskonzeption für den Bestand der Unternehmung die Berechtigung für deren Neuorientierung zweifelsfrei nachgewiesen werden, Erst wenn dies geglückt ist, kann ohne Bedenken eine Ausrichtung der Unternehmungsführung am modernen Marketing gefordert werden. Im folgenden soll daher der Beweis erbracht werden, daß Marketing eine notwendige Handlungsmaxime für jede Unternehmung ist und anschließend daran sollen die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Unternehmungsführung dargestellt werden.

1 Die Unternehmung und ihre Umwelt

Die Relevanz des Marketing für die Unternehmung wird am geeignetsten herausgearbeitet durch die Darstellung der Unternehmung in ihren Beziehungen zu ihrer Umwelt und den sich daraus für sie ergebenden Aufgaben und Anforderungen.

11 Die Unternehmung als offenes, sozio-technisches System

Zum Begriff der Unternehmung sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur bereits eine Vielzahl von Definitionen erarbeitet und eine Fülle von Begriffsabgrenzungen vorgenommen worden, die sich mehr oder weniger stark voneinander unterscheiden. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie etwas Wesentliches über das Phänomen Unternehmung aussagen, jedoch nur "einseitige Aspekte eines Gegenstandes"[1] behandeln und "somit stets relativ gültig und durch andere Aspekte eines Gegenstandes ergänzungsfähig"[2] sind. So haben sich in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Betrachtungsweisen oder Ansätze für die Untersuchung des gleichen Erkenntnisobjektes herausgebildet, nämlich der funktionale, institutionale und der gütermäßige Ansatz. Sie alle behandeln aber jeweils nur Teilaspekte des geschlossenen Ganzen, das eine Unternehmung darstellt.

Auch die gleichzeitige Verknüpfung des Unternehmungsbegriffes mit einer bestimmten, alleinigen Zielsetzung, wie dies z. B. bei Gutenberg[3] der Fall ist, erscheint nicht angebracht, solange nicht nach wissenschaftlichen Grundsätzen durchgeführte empirische Untersuchungen dies zweifelsfrei ergeben.[4]

Eine umfassende, allen Ansprüchen gerecht werdende Definition des Begriffes Unternehmung scheint daher nicht möglich zu sein. Es ist Ulrich zuzustimmen, der auf eine allgemeine Ausgangsdefinition, die Anspruch auf Vollständigkeit erheben würde, verzichtet, und zu versuchen, seinem Vorschlag folgend, die Unternehmung in Hinblick auf das zu lösende Problem abzugrenzen.[5] Es soll

---

1) Veil, K. F., Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Ein Beitrag zur Diskussion um den Begriff des Unternehmers, Baden-Baden und Frankfurt 1956, S. 57 f.

2) Ebenda, S. 58.

3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 17. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1970, S. 452 ff. (Zitierweise: Gutenberg, E., Grundlagen,1. Bd.).

4) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 154.

5) Vgl. ebenda, S. 154 f.

dazu der in letzter Zeit immer häufiger angewandte Systemansatz verwendet werden[1], der auf Grund seines allgemeinen formalen Charakters hierfür besonders geeignet erscheint.

Vor der Anwendung dieses Systemansatzes zur Charakterisierung der Unternehmung scheint es angebracht, kurz auf die Entwicklung, die Bedeutung und den Inhalt der diesem Ansatz zugrundeliegenden neuen Wissenschaft von der Kybernetik einzugehen.

Die Anfänge dieser Entwicklung gehen auf die 40er und 50er Jahre zurück, in denen in rascher Folge die grundlegenden Werke von Norbert Wiener[2], von L. von Bertalanffy[3] und von K. E. Boulding[4] erschienen. Wissenschaftler der verschiedensten Fachrichtungen "Logistiker, Techniker, Psychiater und Biologen (Anm. d. Verf.) ..., kamen auf den mannigfaltigsten Wegen zu ein und demselben Grundthema: Dem der Regelung"[5]. Diese neue Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen erhielt von Norbert Wiener und seinen Mitarbeitern den Namen Kybernetik[6].

Im deutschsprachigen Raum waren es vor allem die Autoren Wieser (1959), Frank (1962), Steinbuch (1963) und Flechtner (1966), die sich mit dem neuen Forschungsgebiet auseinandersetzten.

---

1) Es sei hier nur beispielhaft auf die Autoren Simon, Johnson, Kast, Rosenzweig, Optner, Churchman, Ackoff, Arnoff, in den USA, Rice, Beer in Großbritannien und Ulrich, Mirow, Vogler, im deutschsprachigen Raum verwiesen.

2) Wiener, N., Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1. Auflage, Cambridge/Mass. 1948. Deutsche Übersetzung: Kybernetik, Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, 2. Aufl., Düsseldorf und Wien 1963 (dient im folgenden als Quelle).

3) Bertalanffy, L. v., Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Biologia Generalis, Bd. 19, H. 1, Wien 1949; ders., General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science, in: Human Biology, hrsg. v. Ch. Windsor, Vol. 23, Baltimore 1951.

4) Boulding, K. E., General Systems Theory - The Skeleton of Science, in: General Systems, Bd. 1, 1956, S. 11 - 17.

5) Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1962, S. 16. (Zitierweise: Kybernetik)

6) Wiener, N., a.a.O., S. 39.

Versucht man, sich an Hand der oben genannten Literatur ein Bild davon zu machen, was unter Kybernetik zu verstehen ist, so läßt sich feststellen, daß darüber bei den Autoren offensichtlich keine einheitliche Meinung herrscht.[1)]

H. M. Mirow arbeitet daher aus der Vielfalt der Definitionen drei Gruppen heraus: Einmal die Gruppe mit der weitesten Begriffsfassung, wobei unter Kybernetik eine allgemeine Systemtheorie verstanden wird, zum zweiten die Gruppe, bei der die Bedeutung der Regelungstechnik weiter in den Vordergrund rückt, und zum dritten die Gruppe der Definitionen, nach denen die Kommunikation als Grundlage für die Existenz zielorientierter Systeme angesehen wird.[2)]

Von den drei Gruppen interessiert vor allem die erste. Es handelt sich dabei um die Definition jener Wissenschaftler, "die den der Kybernetik immanenten "Systemansatz" aufgriffen und in allgemeiner Weise weiterentwickelten, ohne sich spezifisch mit Regelungsvorgängen ..."[3)] zu beschäftigen. "Die so im Entstehen begriffene 'Allgemeine Systemtheorie' stellt den Ausgangspunkt folgender Überlegungen dar."[4)]

Unter einem System ist eine Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können zu verstehen.[5)] Auch Ulrich übernimmt diese Definition, schränkt jedoch diese allgemeine Be-

---

1) Vgl. Flechtner, H.-J., Grundbegriffe der Kybernetik, Eine Einführung, Stuttgart 1966, S. 9 f.;
Mirow, H. M., Kybernetik - Grundlage einer allgemeinen Theorie der Organisation, Wiesbaden 1969, S. 17;
Steinbuch, K., Automat und Mensch, Kybernetische Tatsachen und Hypothesen, 3. Auflage, Berlin usw. 1965, S. 325.

2) Vgl. Mirow, H. M., a.a.O., S. 19 f.

3) Ulrich, H., Die Unternehmung , S. 102.

4) Ebenda, S. 102.

5) Vgl. Flechtner, H.-J., a.a.O., S. 353;
vgl. auch: Beer, S., Kybernetik , S. 24; Johnson, R. A., Kast, F.E., Rosenzweig, J. E., The Theory and Management of Systems, 2. Aufl., New York usw. 1967, S. 4.

griffsbestimmung durch den Zusatz "geordnet" auf solche Ganzheiten ein, die irgendwie strukturiert oder organisiert sind. Grundmerkmale des allgemeinen Systembegriffes sind somit das Vorhandensein von Teilen, Gliedern oder Elementen, die Einheit oder Ganzheit, das Merkmal der Ordnung und die Beziehungen, die zwischen den Teilen bestehen.[1)]

Diese umfassende Definition ist rein formaler Art und "covers an extremely broad spectrum of concepts."[2)] Es ist aber gerade der Vorteil dieses Begriffes, daß er sehr viele verschiedene Sachverhalte umfassen kann. Beer verdeutlicht das durch sein "Scherenbeispiel" sehr anschaulich. Sowohl die Schere allein, als auch die Verbindung Schere - Frau bilden ein System, das wiederum Bestandteil eines umfassenderen Fertigungssystems sein kann.[3)] "Jedes System muß (daher) als Gegenstand einer Untersuchung definiert werden. Es gibt keine absoluten Systeme."[4)] Die Abgrenzung eines Systems (und sei es nur ein gedachtes) richtet sich nach den Beziehungen, die zwischen den Elementen bestehen. "Ein System bzw. Subsystem liegt dann vor, wenn innerhalb dieser Gesamtheit ein größeres Maß von Interaktionen oder Beziehungen besteht als von der Gesamtheit aus nach außen."[5)]

Systeme können, besonders bei Berücksichtigung auch inhaltlicher Merkmale, eine Fülle von Eigenschaften haben, die zu ihrer Charakterisierung verwandt werden können. Aus dieser großen Zahl möglicher Ausprägungen seien hier jedoch nur die wichtigsten genannt.

Ein System ist dann dynamisch zu nennen, wenn sich das Verhalten seiner Elemente im Zeitablauf ändert.[6)] Die Dynamik kann sich einmal im Verhältnis des

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 105.

2) Johnson, R. A., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., a.a.O., S. 4.

3) Vgl. Beer, S., Kybernetik, S. 24 f.

4) Mirow, H. M., a.a.O., S. 22.

5) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 108.

6) Vgl. Mirow, H. M., a.a.O., S. 23.

Systems zur Umwelt und zum anderen im Inneren des Systems zeigen.[1] Beer nennt zwei weitere Kriterien zur Klassifikation der Systeme.[2] Das erste davon ist die Komplexität eines Systems. Er unterscheidet danach:

a) einfache Systeme, die ohne Schwierigkeit durchschaubar und erklärbar sind,

b) komplexe Systeme, die nicht mehr überschaubar, aber noch zu beschreiben sind,

c) äußerst komplexe Systeme, die nicht mehr beschreibbar sind (Bsp.: das menschliche Gehirn).

Das zweite Kriterium bezieht sich auf den Unterschied zwischen determinierten und probabilistischen Systemen. Unter determinierten Systemen versteht Beer ein System, dessen Teile in vollständig voraussagbarer Weise aufeinander einwirken.[3] Ein probabilistisches System läßt jedoch keine detaillierten Voraussagen zu. Es lassen sich nur Vermutungen, also Aussagen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, über das Verhalten des Systems anstellen. Diese Unterscheidung beruht jedoch nicht auf objektiv feststellbaren Kriterien, sondern ändert sich mit dem Informationsstand des jeweiligen Betrachters.[4]

Als letzte der hier zu nennenden, möglichen Eigenschaften von Systemen, sei deren Offenheit genannt.[5] Wie oben ausgeführt,[6] ist ein System unter anderem durch das Bestehen von Beziehungen zwischen seinen Elementen gekennzeichnet. Unterhält ein System auch noch Beziehungen zu seiner Umwelt, die jedoch nicht das Ausmaß der im Inneren des Systems vorhandenen erreichen, so spricht man von einem "offenen" System. Gibt es keine solchen Interaktionen mit der Umwelt, so ist das System "geschlossen".

---

1) Vgl. Beer, S., Decision and Control, London 1966, S. 250, zit. nach Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 113.

2) Vgl. im folgenden Beer, S., Kybernetik, S. 27 - 34.

3) Vgl. ebenda, S. 27.

4) Vgl. ebenda, S. 28.

5) Vgl. dazu Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 112 f.

6) Vgl. S. 6.

Die angeführten Systemeigenschaften sollen dazu dienen, die Unternehmung in der Sprache der allgemeinen Systemtheorie zu beschreiben.
Bedient man sich zur Charakterisierung der Unternehmung zuerst der Kategorien Komplexität und Determiniertheit, so ist mit Beer die Unternehmung als äußerst komplexes, probabilistisches System zu bezeichnen, da es weder vollständig beschreibbar ist, noch detaillierte, sichere Aussagen über die gegenseitigen Einwirkungen der Teile möglich sind.[1)]

Die Unternehmungen stellen weiter reale Gebilde dar, die künstlich geschaffen worden sind. Sie sind keine natürlichen Erscheinungen, die ohne Einwirkung des Menschen entstehen.[2)] Der Mensch ist für ihr Bestehen verantwortlich und bildet gleichzeitig durch sein Tätigwerden in der Unternehmung die Elemente, die Teile dieses Systems. Da die Menschen innerhalb einer Unternehmung miteinander in Beziehung stehen, d. h. Kommunikationsvorgänge oder Interaktionen zwischen ihnen stattfinden, handelt es sich um soziale Systeme.[3)]

Geht man bei der Analyse der Unternehmung noch einen Schritt weiter und begreift sie als das Zusammenwirken von Menschen und Maschinen oder allgemeiner ausgedrückt, als das von sachlichen Leistungsfaktoren,[4)] so kommt zur sozialen

---

1) Vgl. Beer, S., Kybernetik, S. 32 f.

2) Ähnlich bei Kosiol, der ausführt: "Unternehmungen sind weder Mechanismen noch Organismen, sondern von Menschen geschaffene Gebilde eigener Art." Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 19. Genauso Vogler: "Es darf nicht übersehen werden, daß die Unternehmung kein ursprüngliches und natürlich gewachsenes, sondern ein von in ihr tätigen Menschen geschaffenes Gebilde darstellt, ..."; Vogler, G., Die Unternehmung als Steuerungssystem, Stuttgart 1969, S. 27 und S. 34.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 134 und die Ausführungen von C. Sandig im Vorwort zu Vogler, G., Die Unternehmung als Steuerungssystem, a.a.O., S. V.

4) Vgl. Niklisch, H., Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl. der Allgemeinen Kaufmännischen Betriebslehre 1922, S. 36; ähnlich auch bei Gutenberg, der neben der menschlichen Arbeitsleistung die Faktoren Betriebsmittel und Werkstoffe als die für den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung notwendigen Elementarfaktoren bezeichnet. Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 2 ff., hier insb. S. 3.

Sphäre noch die technische hinzu; die Unternehmung läßt sich daher auch als "sozio-technisches System"[1] bezeichnen. Diese Definition trifft auch auf andere als Industrieunternehmungen zu, wenn z. B. an die in Handelsbetrieben, Versicherungen, Banken usw. heute allgemein üblichen Hilfsmittel wie Rechenautomaten, Zählmaschinen, Transportmittel etc. gedacht wird.
Für die weiteren Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit ist jedoch im wesentlichen nur der menschliche Bereich relevant, weshalb die Beziehungen zwischen Human- und Sachbereich[2] in der Unternehmung vernachlässigt werden.
Die Charakterisierung der Unternehmung als sozio-technisches System ist jedoch nicht umfassend genug. Diese ist kein geschlossenes System, das keinerlei Beziehungen zu seiner Umwelt unterhält. Johnson, Kast, Rosenzweig drücken das folgendermaßen aus: "The business organisation is a man-made system which has a dynamic interplay with its environment - customers, competitors, labor organisations, suppliers, government and many other agencies.[3] Es findet ein ständiger Austausch von Materie, Energie und/oder Informationen mit der Umgebung statt.[4] Die Unternehmung ist demnach ein o f f e n e s , sozio-technisches System.[5]

---

1) Diese Auffassung vertraten zum ersten Mal 1951 Trist und Bamforth vom Tavistock Institute auf Grund ihrer Studie über die Bergwerksindustrie Großbritanniens;
Trist, E. L. und Bamforth, K. W., Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, in: Human Relations, 1951,4,1; zit. nach Rice, A. K., The Enterprise and its Environment, London 1963, S. 181;
Vgl. auch Frank, H., Kybernetik - Wesen und Wertung, in: Kybernetik und Organisation, Quickborn 1963, S. 34.

2) Diese Einteilung wurde von Vogler übernommen. Vogler, G., a.a.O., S. 33 f. und S. 53 f.

3) Johnson, R. A., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., a.a.O., S. 11. Vgl. auch Haberstroh, C., Organizational Design and Systems Analysis, in: Handbook of Organisations, hrsg. v. J. G. March, Chicago 1965,S.1174.

4) Vgl. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB, 40. Jg., Jan. 1970, Nr. 1, S. 9.

5) Diese Auffassung wurde u. E. zum ersten Mal von Rice in Anlehnung an Bertalanffy vertreten. Rice, A. K., The Enterprise and its Environment, A System Theory of Management Organisations, London 1963,S. 182 f.;

12 Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt

Nach der im vorangegangenen Abschnitt im Hinblick auf das interessierende Problem aufgestellten Arbeitsdefinition handelt es sich bei der Unternehmung um ein offenes System,[1)] das Beziehungen zu seiner Umwelt unterhält.

Als Umwelt eines Systems sei im folgenden alles das verstanden, was mit ihm in Beziehung steht und das Verhalten seiner Elemente beeinflußt. Legt man diese Definition zugrunde, so bietet sich eine Fülle von Beispielen möglicher Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt an. So seien hier nur kurz angeführt

- die Transaktionen zwischen Unternehmung und Lieferanten bei der Beschaffung der Materialien
- die Kontakte bei der Akquirierung neuer Mitarbeiter,
- die Verhandlungen bei Kreditaufnahmen,
- die Verbindung mit Steuerberatern und Unternehmensberatern,
- die Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten und Werbeagenturen,
- die Beziehungen zu Rechtsanwälten, Gerichten und Behörden,
- die Übernahme von Patenten und Lizenzen,
- der Erfahrungsaustausch mit Geschäftsfreunden und Konkurrenten,

---

Vgl. auch Davis, K., Blomstrom, R. L., Business and its Environment, New York usw. 1966, S. 43; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 72 (Zitierweise: Heinen, E., Einführung): Die Betriebswirtschaft ist ein "offenes" System; Kirsch, W., Entscheidung und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation, Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, Habilitationsschrift München 1968, S. 7 ff. Heinen (S. 46 ff.) und Kirsch (S. 6) legen ihren Überlegungen dabei ein "organisationales" Grundmodell zugrunde, d. h. sie bezeichnen die Betriebswirtschaft als Organisation und führen weiter aus, so Kirsch S. 7: "Eine Organisation ist ein offenes, sozio-technisches System.."

1) Der sozio-technische Bereich, der sich vornehmlich auf den Fertigungsbereich bezieht, wird im folgenden vernachlässigt, da die Probleme der Güterherstellung heute im wesentlichen gelöst erscheinen. Vgl. dazu Sommer, R., Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. München 1968, S. 3 (Zitierweise: Sommer, R., Die Marketing-Konzeption).

2) Vgl. Klaus, G., Kybernetik in philosophischer Sicht, 4. Aufl., Berlin 1965,

- die Auseinandersetzung mit Gewerkschaften,
- die Diskussionen mit den Teilhabern der Unternehmung,
- die Gespräche mit den Abnehmern,
- die Ausstreuung von Informationen in den Publikationsorganen.

Diese beschränkte Auswahl von Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt sollte zur Illustration der mannigfachen Verbindung zwischen System und Umgebung dienen. Gleichzeitig soll aber auch der Blick auf den Inhalt dieser Interaktionen gelenkt werden. Einmal bemüht sich die Unternehmung um die Beschaffung von Materialien, von Kapital, von Personal, zum anderen handelt es sich um die Gewinnung von Informationen und wieder ein anderes Mal um den Absatz eigener Produkte.
Wesentlich für die Erklärung der Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt erscheint nun die Feststellung der Globalbereiche der Umgebung, mit denen die Unternehmung bei allen ihren Transaktionen in Berührung kommt oder die sie auf alle Fälle berücksichtigen muß.
Ganz allgemein läßt sich feststellen, daß sich die betriebswirtschaftliche Tätigkeit in einer physischen und sozialen Umwelt vollzieht.[1] (Vgl. Abb. 1)

Auf Grund des ungemein rasanten naturwissenschaftlich-technischen Fortschritts kommt dem erstgenannten Bereich, vor allem für die industrielle Unternehmung, ein sehr starkes Gewicht zu. Im folgenden sei jedoch entsprechend der noch größeren Bedeutung der sozialen Umwelt für die Unternehmung nur dieser Bereich näher untersucht.

S. 87; zit. nach Mirow, H. M., a.a.O., S. 22; Klaus stellt nur auf solche Beziehungen ab, die einen Input verursachen, was u. E. aber zu eng ist; denn die Beziehungen können auch durch einen Output des Systems verursacht sein. Vgl. dazu Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 112. Die Definition entspricht in etwa auch der von Engels, der mit Umwelt den nicht kontrollierbaren Teil des Entscheidungsfeldes bezeichnet. Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln, Opladen 1962, S. 94.

1) Vgl. Heinen, E., Einführung, S. 72.

Abb. 1: Die Unternehmung und ihre soziale und physische Umwelt

Die soziale Umwelt, die an dieser Stelle als eigenes System aufgefaßt sei, setzt sich wieder aus einer Reihe von Subsystemen zusammen. So wird sie gebildet aus den Bereichen Kultur, Politik, Recht und Wirtschaft.[1] (Vgl. Abb. 2)

Abb. 2: Die Unternehmung und ihre soziale Umwelt

Der Einfluß der Kultur einer Gesellschaft ergibt sich aus der menschlichen Struktur der Unternehmung.[2] Jeder einzelne Mitarbeiter ist nicht ausschließlich

---

1) Vgl. die Einteilung bei Holloway, R. J., Hancock, R. S., Marketing in a Changing Environment, New York usw. 1968, S. 3 ff. und insbes. S. 12.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 162 ff; Heinen, E., Einführung, S. 73; Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher

Element des Systems Unternehmung, sondern wird sehr stark von der außerbetrieblichen Umwelt beeinflußt. So übt die kulturelle Sphäre einen gravierenden Einfluß auf seine Motive, Einstellungen, Meinungen, Ziele, kurz auf sein gesamtes "Wertsystem"[1] aus.[2] Hierauf wird in Punkt 1 des 2. Teils noch näher eingegangen.

Neben der kulturellen Sphäre sind es aber auch die Bereiche Politik und Recht (die hier zusammengefaßt werden sollen), die das Verhalten der Unternehmung besonders stark beeinflussen.[3] Wirtschaftsverfassung, Wirtschaftsrecht und auch die sonstigen Gesetze bilden den äußeren Rahmen, in dem sich die Unternehmung betätigt.

Der für die Unternehmung dominierende und von ihr aktiv mitgestaltete Umweltbereich ist jedoch der ökonomische.[4] Eingebettet in das allgemeine volkswirtschaftliche Gefüge unterhält sie umfangreiche Beziehungen zu den verschiedensten Gruppen, wie Lieferanten, Kapitalgebern, Arbeitnehmern, Konkurrenten, überbetrieblichen Institutionen und vor allen Dingen zu ihren Abnehmern, ein-

---

und Unternehmer. Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, hrsg. v. E. Boettcher, Tübingen 1960, S. 3.

1) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 163.

2) Man denke dabei nur an die veränderte Einstellung zur Sexualität und ihren Einfluß auf die Unternehmung. Vgl. dazu Suhr, W., Die stärksten Appelle, Sex contra Facts, Düsseldorf und Wien 1963. Rober, P. W., Sex für Millionen, Bonn 1963; Nimmergut, J., Werben mit Sex, München 1966.

3) Beispielhaft erwähnt sei hier nur die Integration der BRD in die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft mit ihren Auswirkungen der Vergrößerung der Märkte, des Abbaus von Zollschranken und anderen Handelshemmnissen. Vgl. dazu Gater, R., Zentralisierung und Dezentralisierung in ihren Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung, in? Dynamische Betriebsführung, Elastische Anpassung der Unternehmungen an die Dynamik der Märkte, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 105.

4) Vgl. Haseloff, O. W., Kybernetik und wirtschaftliche Disposition, in: Grundfragen der Kybernetik, Berlin 1967, S. 154.

schließlich Absatzmittlern.[1] (Vgl. Abb. 3)

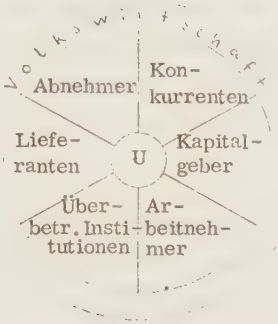


Abb. 3: Die Unternehmung und ihre wirtschaftliche Umwelt

Es erhebt sich die Frage, ob es unter diesen angeführten Teilbereichen der ökonomischen Umwelt einen für den Bestand der Unternehmung dominanten, sozusagen alles entscheidenden Faktor gibt. Zur Klärung dieser Frage sei folgende vereinfachende theoretische Partialbetrachtung, bei der jeweils einer der noch zu definierenden Faktoren gegen Null tendiert, angestellt.
Faßt man die oben genannten Umweltbereiche nach der Art ihrer Beziehungen zur Unternehmung zusammen, so läßt sich untertellen in:

- den Inputbereich, bestehend aus Lieferanten, Kapitalgebern, Arbeitnehmern[2] und
- den Outputbereich, bestehend aus den Abnehmern.[3]

---

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bd. 6 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen, Bern 1964, S. 21 ff.; ähnlich auch bei Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968, S. 51 und S. 164 ff. (Zitierweise: Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung); wobei jedoch bei diesen Autoren die "strukturellen innerbetrieblichen Gegebenheiten "(S. 182) zu den Umweltbedingungen gezählt werden, was hier nicht der Fall ist.

2) Der Bereich der überbetrieblichen Institutionen wird hier vernachlässigt, da ihm in diesem Zusammenhang wohl keine so große Bedeutung zukommt, die seine Berücksichtigung erfordern würde.

3) Die Konkurrenten stehen bei dieser Einteilung neben der betrachteten fiktiven Unternehmung im Wettbewerb um einen Anteil am Outputbereich.

Das System Unternehmung wird vom Inputbereich mit den, für die sich im Inneren abspielenden Transformationsprozesse ("Leistungserstellung"[1]), notwendigen Gütern versorgt und gibt die geschaffenen Leistungen an den Outputbereich ab. (Vgl. Abb. 4)

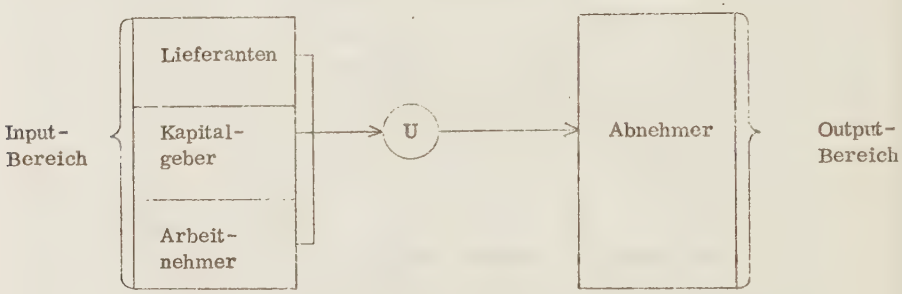


Abb. 4: Die Unternehmung zwischen Input- und Outputbereich

Im weitern wird zunächst angenommen, die Abgabe von Gütern aus den einzelnen Inputbereichen tendiere jeweils isoliert gegen Null, so z. B. die Versorgung der Unternehmung mit einem für die Fertigung notwendigen Material. Die Unternehmung wird dann versuchen, das knappe Gut durch ein anderes zu ersetzen. Gelingt dies nicht, so wird sie entweder ein anderes Endprodukt herstellen müssen oder den Betrieb einstellen. Ergeben sich die Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung, so muß auf Investitionen verzichtet werden, auf die Dauer wird kostenungünstiger produziert, und die Unternehmung wird durch die Konkurrenten vom Markt verdrängt. Wird die Beschaffung der Arbeitskräfte zum Problem, ist zwangsläufig Arbeit durch Kapital zu ersetzen. Ist dies nicht möglich, so geht die Unternehmung nach Ausscheiden der vorhandenen Arbeitskräfte in Liquidation. Ergebnis: Die Unternehmung versucht also auf die Bedingungen des Inputbereiches in Form der Substitution der knappen Güter durch ausreichend vorhandene oder durch einen Umstellungsprozeß zu reagieren; hat die Unternehmung mit diesem Verhalten keinen Erfolg, so stellt sie den Betrieb ein. Im ersten Fall hat sich das System an seine Umwelt angepaßt, im anderen Fall hört es auf zu bestehen.

---

1) Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 2.

Wendet man das gleiche Verfahren auf den Outputbereich an, so bedeutet das, daß die Aufnahme der Güter der betrachteten Unternehmung gegen Null tendiert. Dies kann zwei verschiedene Ursachen haben:

1) Die Produkte einer Konkurrenzfirma werden bevorzugt oder
2) die Abnehmer haben generell keinen Bedarf mehr nach dieser Art von Leistungen.

Hat die Unternehmung den Willen im Markt zu verbleiben, so kann sie im ersten Fall versuchen, durch Verbesserung ihrer eigenen Waren den Unterschied zu den Konkurrenzprodukten auszugleichen oder auf die Erzeugung gänzlich neuartiger Produkte überzugehen. Im zweiten Fall verbleibt für die Unternehmung nur die Möglichkeit, andere Erzeugnisse anzubieten, wenn sie vermeiden will, ihre Geschäftstätigkeit aufzugeben. Die Unternehmung hat also jeweils die Wahl zwischen Anpassung oder Ausscheiden.[1)]

Diese Überlegungen ergeben, daß theoretisch jeder Bereich, wird er zum Engpaßfaktor, den Bestand der Unternehmung gefährden kann. Der in der Realität für die Unternehmung dominierende Umweltbereich ergibt sich daher aus der für die beobachtete Unternehmung tatsächlich feststellbaren Umweltsituation. In den weiteren Ausführungen wird deshalb versucht, auf kurzem Raum ein möglichst wirklichkeitsgetreues Bild der für unser Problem bedeutsamen wirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik zu zeichnen, um auf diese Weise den für die heute bestehenden Unternehmungen entscheidenden Umweltsbereich, an den sie

---

1) Argyris nennt als eine Haupttätigkeit der Unternehmung: "adapting to the external environment". Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, New York 1964, S. 120; Steinbuch begreift die Unternehmungen als Organisationen, die sich "wie lebende Organismen ... den ständig wechselnden Außenweltbedingungen anpassen müssen". Steinbuch, K., a.a.O., S. 360; vgl. auch Beer, S., Kybernetik, S. 160; Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Stuttgart 1962, S. 42; C. W. Meyer bezeichnet die Anpassung der Unternehmung an die Umwelt als "die Koordination von Unternehmung und Markt", Meyer, C. W., Die Koordination von Unternehmung und Markt, Ein systematischer Grundriß, Heft 3 der Vertriebswirtschaftlichen Abhandlungen des Instituts für industrielle Verbrauchsforschung und Vertriebsmethoden der Technischen Universität Berlin, hrsg. v. O. R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 13.

sich in erster Linie anpassen müssen, herauszustellen.

Beginnen wir mit der Schilderung der Verhältnisse im Inputbereich. Was die Versorgung der Unternehmungen mit Materialien betrifft, ist selbst bei Rohstoffen wie Erdöl, Kohle, Erz oder anderen Mineralien, in absehbarer Zeit kein Versiegen der Quellen zu erwarten, wenn man von politischen Ereignissen absieht. Zudem gelingt es der Industrie in zunehmendem Maße durch die Entwicklung sogenannter "Zweckstoffe"[1] die natürlichen Rohstoffe zu ersetzen.

Ähnlich verhält es sich bei der Versorgung mit Kapital, die abgesehen von vorübergehenden, zum Teil durch wirtschaftspolitische Eingriffe künstlich erzeugten Verknappungen, auf die Dauer für die Unternehmen keinen Engpaßfaktor darstellen.[2]

Etwas kritischer ist die Lage dagegen am Arbeitsmarkt einzuschätzen. Dies trifft in besonderem Maße für die Bundesrepublik Deutschland zu, mit ihrer, abgesehen von konjunkturellen Schwankungen, günstigen Beschäftigungslage und dem damit verbundenen überaus großen Bedarf an Arbeitskräften. Durch die Beschäftigung sogenannter "Gastarbeiter" aus anderen Ländern und angesichts einer zunehmend stärkeren wirtschaftlichen Verflechtung der Staaten untereinander, scheint das Problem auf der Stufe der ausführenden Tätigkeiten jedoch auch in Zukunft lösbar, vor allem, wenn man auch noch den arbeitssparenden Effekt des technischen Fortschritts in Betracht zieht. Schwieriger ist die Beschaffung von qualifizierten Nachwuchskräften im Bereich des mittleren und oberen Managements. Hier dürften jedoch die Anstrengungen von Bund und Ländern auf dem Gebiet des Bildungs- und Ausbildungswesens wenigstens auf mittlere Frist gesehen zu einem ausreichenden Arbeitskräfteangebot führen. Die Versorgung der Unternehmungen mit Menschen, Material und Kapital scheint daher auch in der Zukunft gesichert zu sein, so daß keiner dieser Bereiche als dominanter in Frage kommt. Im Outputbereich bahnte sich jedoch in allen hochentwickelten, reichen Volkswirtschaften und somit

---

1) Vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 95.

2) Vgl. Gross, H., Neue Marketingstrategie für Industrie und Handel, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 22.

auch in der Bundesrepublik, im Anschluß an den 2. Weltkrieg eine entscheidende Umstrukturierung an. Anfang der fünfziger Jahre herrschte in Deutschland ein gewaltiger Nachholbedarf nach allen Arten von Gütern (man denke nur an die verschiedenen "Wellen"), weshalb ein deutliches Überwiegen der Nachfrage gegenüber dem Angebot zu verzeichnen war. Es bildete sich ein typischer Verkäufermarkt und ein entsprechendes produktionsorientiertes Denken in der Industrie heraus. Mit fortschreitender Sättigung des Bedarfes der Abnehmer[1] setzte jedoch ein deutlicher Wandel im Verhältnis zwischen Produzent und Abnehmer ein. In zunehmendem Maße verschob sich das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage zuungunsten des Angebots; denn der produktionstechnische Fortschritt hatte die Güterherstellung sehr stark verbessert und zur Massenproduktion geführt.[2] Der Güterabsatz war (und ist heute in weit stärkerem Maße) nicht mehr nur das selbstverständliche Glied in der Kette: Beschaffung - Produktion - Absatz, sondern wurde zusehends zum Engpaßsektor.[3] Die Verbraucher, denen im Laufe der Jahre eine immer höhere Kaufkraft zur Verfügung stand,[4] begannen kritischer und wählerischer zu werden. Der Verkäufermarkt wandelte sich immer mehr in einen Käufermarkt, der auch durch eine zunehmend schärfere Konkurrenz der Unter-

---

1) Angehrn weist auf den "verhältnismäßig sinkenden Grenznutzen" für den Käufer hin. Angehrn, O., Absatzwirtschaft als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. v. O. Angehrn und H. P. Künzi, Stuttgart 1968, S. 22.

2) Vgl. Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 3.

3) Vgl. Meyer, C. W., Merkmale moderner Absatzpolitik, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 261.

4) Vgl. die Ausführungen von Katona über die Entwicklung der Einkommen in den USA und ihre Auswirkungen auf das Kauf- und Sparverhalten. Katona unterscheidet dabei 1. das "supernumerary income" = das Einkommen, das für die existenznotwendigen Güter ausgegeben wird; und 2. die "discretionary expenditures", über die frei verfügt werden kann, und die darum zum entscheidenden Faktor werden. Katona, G., Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf, Wien 1962, S. 23 ff. (hier S. 25). Was Katona für die USA feststellte, gilt im wesentlichen wohl auch für die Bundesrepublik, wenngleich auch mit einer bestimmten zeitlichen Verzögerung.

nehmen untereinander gekennzeichnet ist. Eine Unternehmung kann sich ihres Marktes deshalb immer weniger gewiß sein und muß ihre Bemühungen um den Kunden verstärken. Diese gesamte Entwicklung wird durch die Bezeichnung "Gesellschaft im Überfluß" durch Galbraith[1] oder "Gesellschaft des Massenkonsums" durch Katona[2] treffend charakterisiert.

Auf Grund dieser wirtschaftlichen Veränderungen muß für Unternehmungen, die in solchen Volkswirtschaften existieren, der Outputbereich als der dominierende angesehen werden.[3]

Aus den angeführten Überlegungen ergibt sich daher für die Unternehmung die Aufgabe und der Zwang, sich an die unablässigen Wandlungen und Veränderungen ihrer weiteren Umgebung, worunter die physikalische, kulturelle, rechtliche und politische Umwelt gemeint ist, anzugleichen und weiterhin ergibt sich für sie die unbedingte Notwendigkeit, sich in einem Prozeß des Umdenkens und Umlernens an die veränderten ökonomischen Bedingungen anzupassen.[4] Auf welche Weise dies geschehen soll, ist Gegenstand des nächsten Abschnittes.

---

1) Galbraith, J. K., Gesellschaft im Überfluß, München, Zürich 1959, S. 11 ff.

2) Katona, G., Der Massenkonsum, Eine Psychologie der neuen Käuferschichten, Wien, Düsseldorf 1965, S. 21.

3) Kulhavy führt dazu aus: "Die Marktorientierung ist keine vorübergehende modische Angelegenheit. Sie ist langfristiger Natur, weil die Änderungen im wirtschaftlichen Geschehen struktureller Art sind." Kulhavy, E., Folgen der Konsumverschiebung, in: absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing (wird künftig im Titel weggelassen), 13. Jg., H. 13, Juli 1970, S. 13; genauso bei Angehrn, O., a.a.O., S. 22.

4) Dazu heißt es bei Jirasek, Münzel: "... sich allen Forderungen der Umwelt anzupassen, heißt es für jedes moderne Unternehmen ..."; Jirasek, J., Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 1964, S. 101; vgl. auch Meyer, C. W., Grundzüge moderner Vertriebspolitik - Marketing-Maßnahmen , Berlin 1967, S. 11; auch Gross, H., vertritt diese Meinung, wenn er ausführt, "daß jedes Unternehmen primär in der Nachfrage und nicht in der Produktion wurzelt". Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 14.

2 Die Relevanz des Marketing für die Anpassung der Unternehmung an den Markt

Wie wir gesehen haben, muß sich die mit ihrer Umwelt in vielerlei Hinsicht verbundene Unternehmung an eben diese Umgebung anpassen, und zwar hauptsächlich an den für sie entscheidenden Bereich der Abnehmer. An diese analytische, den Standpunkt der Unternehmung feststellende Betrachtung schließt sich nun zwangsläufig die Frage an, auf welche Art und Weise, nach welchem Konzept die Unternehmung diese notwendige Anpassung vornehmen soll. Wissenschaft und Praxis entwickelten bei der Lösung dieser Aufgabe eine heute allgemein unter der amerikanischen Bezeichnung Marketing bekannte Idee oder Konzeption.

Die Herausarbeitung und Abgrenzung von Wesen und Inhalt des Marketing geschieht nun zuerst durch eine kurze Betrachtung des Ursprungs und der Entwicklung dieses neuen Begriffes und wird dann durch eine eingehende Darstellung seines Wesens vervollständigt.

21 Die Entwicklung des Marketinggedankens

Wenngleich die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre sich seit ihrer Wiedererweckung im deutschsprachigen Raum zur Zeit der Jahrhundertwende hauptsächlich mit produktions- und kostenwirtschaftlichen Problemen beschäftigte, so gab es doch schon frühzeitig Autoren, die die Bedeutung des Absatzes erkannten. So vertraten vor allem die Autoren Schäfer[1], Bergler[2] und Lisowsky[3]

---

1) Vgl. Schäfer, E., Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, von G. Bergler, E. Schäfer, Berlin 1936, S. 32.

2) Vgl. Bergler, G., Gegenwart und Zukunft der Absatzwirtschaft, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 9-29.

3) Vgl. Lisowsky, A., Primat des Absatzes ?, in: ZfB, 12. Jg. 1936, H. 1, S. 30 - 54.

schon in den dreißiger Jahren eine betont absatzwirtschaftliche Richtung. Infolge der politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in den folgenden Jahren fanden diese Gedanken keine entsprechende Weiterentwicklung und wurden erst in den fünfziger Jahren[1] unter dem Einfluß der auf diesem Gebiet in der Zwischenzeit schon weit fortgeschrittenen amerikanischen Wissenschaft[2] wieder aufgegriffen. Ausgelöst wurde diese intensive Beschäftigung mit dem Absatz durch die schon beschriebene Wandlung des Verkäufermarktes in einen Käufermarkt,[3] die mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung gegenüber den USA auch in der Bundesrepublik einsetzte.

Schon 1948 bemühte sich in den Vereinigten Staaten die "American Marketing Association" die neuen Erkenntnisse und divergierenden Lehrmeinungen auf diesem Gebiet durch eine umfassende Definition zu vereinigen. Nach diesem "älteren Marketingbegriff"[4] verstand man unter Marketing "the performance of business activities directed toward, and incident to the flow of goods and services from producer to consumer or user."[5] Marketing war also zunächst nichts anderes als eine Lehre vom Warenabsatz, die sich auf die Veräußerung der Güter und Dienstleistungen und ihre physische Distribution bezog, zu der auch noch die Funktionen Werbung und (quantitative) Marktforschung hinzugerechnet wurden.[6] Wäre es im deutschsprachigen Raum nur darum gegangen, diesen "älteren Marketingbegriff" zu übernehmen, so hätte es wohl kaum einer besonderen Diskus-

---

1) Vgl. Fischer, H., Ist Marketing unseriös ?, in: Der Volkswirt Nr. 29, 18. 7. 1969, S. 28.

2) Vgl. dazu Bartels, R., The Development of Marketing Thought, Homewood 1962.

3) Vgl. Punkt 12, S. 11 ff.

4) Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft ?, in: ZfhF, N. F., 15. Jg. 1963, H. 11/12, S. 551 (Zitierweise: Nieschlag, R., Was bedeutet)

5) Alexander, R. S., Report of the Definitions Committee, in: The Journal of Marketing, Chicago, Vol. XIII, 1948, No. 2, S. 209.

6) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 43.

sion bedurft;[1] denn auf diesen Terminus hätte man ohne weiteres verzichten können, da er identisch war mit dem, was man nach Schäfer[2] unter "Absatzwirtschaft" versteht.

Mit zunehmender Verschärfung des Wettbewerbes am Absatzmarkt wurden weitere den Absatz beeinflussende Aktivitäten, wie die Preispolitik, die bis dahin meist vom Finanzressort bestimmt wurde[3], die Verkaufsförderung, später auch die Gestaltung des Produktionsprogrammes bzw. des Sortiments, zum Marketing hinzugerechnet.[4] Diese Phase wurde von Berger auf folgende Weise charakterisiert: "Marketing als systematische Einwirkung auf den Markt unter Einsatz annähernd (Anm. d. Verf.) aller vorhandenen Absatzinstrumente (Herv. durch Verf.). Sämtliche Maßnahmen sind jedoch noch auf die eigentliche Verkaufstätigkeit abgestellt. Marketing ist Sache der Verkaufsabteilung."[5]

Auch diese erweiterte Marketingauffassung erwies sich jedoch schon bald als zu eng, und in dem Maße, in dem das rein produktionswirtschaftliche Denken verschwand und einer mehr absatzorientierten bzw. marktorientierten Haltung Platz machen mußte, erfuhr der Marketingbegriff eine erhebliche Ausweitung. Der Begriff wurde mit einem neuen Inhalt ausgefüllt.[6] Gemeinsamer Ausgangspunkt für die Ausweitung des älteren Marketingbegriffes war die Unzufriedenheit mit dem rein funktionalen Charakter dieses Begriffes. "This definition ... tends to stress the distributive aspects of the market".[7] Die Kritik entzündete sich vor

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551.

2) Vgl. Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Köln und Opladen 1950, S. 13, 21 und insbes. S. 43.

3) Vgl. Stanton, W., Fundamentals of Marketing, New York usw. 1967, S. 4.

4) Vgl. dazu Schweiger, G., Kriterien für die organisatorische Verwirklichung der Marketing-Konzeption, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, Hrsg. Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Nr. 33, 1970, H. 1, S. 12.

5) Berger, R., Marketing: Richtige Organisation im Unternehmen, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 3, S. 109.

6) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551.

7) Elling, K. A., Introduction to Modern Marketing; An Applied Approach, New York, London 1969, S. 5.

allem daran, daß das Marketing sich ursprünglich nur auf die Verkaufs- und Vertriebsmaßnahmen bezog, aber weder die Wünsche der Verbraucher oder Kunden zu ergründen versuchte, noch die Pflege des Marktes nach dem Verkaufsakt beinhaltet. Es wurde daher gefordert: "... the marketing definition must be extended at both ends ... the process both starts and ends with the customer."[1] Der Kunde oder der Markt, der deshalb bei allen moderneren Marketingdefinitionen in irgendeiner Form als Bezugspunkt für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens, und nicht nur des Absatzbereiches, verwandt wird, stellt daher die gemeinsame Basis dieser neuerlichen Begriffsbestimmung dar.[2] Der Unterschied zwischen der älteren und neueren Marketingdefinition sei aus dieser Sicht durch die folgende Abbildung verdeutlicht. (Abb. 5)

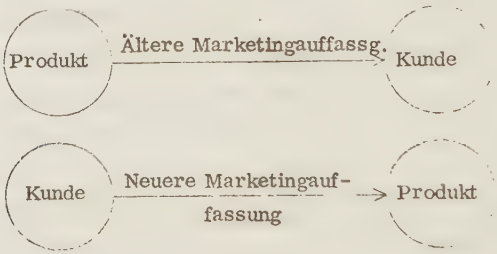


Abb. 5: Die Stellung des Kunden nach der älteren und den neueren Marketingdefinitionen

Quelle: Vgl. Elling, K. A., a.a.O., S. 14.

---

1) Phelps, D. M., Westing, J. H., Marketing Management, 3. Auflage, Homewood 1968, S. 5; vgl. auch Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. II, Freiburg 1963, S. 16; Schubert, E., Marketing - für viele Unternehmen immer noch ein Fremdwort, in: Junge Wirtschaft, 1967, S. 346.

2) Vgl. die ausführliche Behandlung in Punkt 221, S. 30 ff.

Marketing bedeutet in dieser fortgeschrittenen Fassung das Erkennen der Wünsche der Kunden, ihre Umsetzung in Leistungen, die den Kunden in der benötigten Form, zu einem richtigen Preis und am richtigen Ort mit dem nötigen Service ausgestattet angeboten werden. Das bringt vor allem eine starke Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der Marktforschung mit sich, das nun nicht mehr nur im quantitativen Erfassen von Kundenmerkmalen besteht, sondern sich mit Hilfe der Motivforschung um die vorhandenen und latenten Bedürfnisse der Kunden zu bemühen hat. Ergänzt wird sie noch um die Spezialgebiete Produkt-, Vertriebs- und Werbeforschung. Die Ergebnisse dieser intensiven Informationsgewinnung werden sodann im Rahmen der nun auch zum Marketing gehörenden Produktentwicklung in kundengerechte Leistungen umgesetzt. Schließlich vergrößert sich das Aufgabengebiet des Marketing auch um solche Tätigkeiten, die entweder noch mit dem Kauf selbst enger verbunden sind, wie die Kreditgewährung und die Gestaltung der Rabatte und Konditionen, oder die erst nach dem Abschluß des Kaufaktes zum Tragen kommen wie die Gewährung von Garantieleistungen und der Kundendienst. Auch die Public Relations werden auf Grund ihres langfristig den Ruf, den Good-Will bzw. das Image der Unternehmungen beeinflussenden Wirkung hinzugerechnet.[1] Diese Auffassung des Marketing und seines Aufgabengebietes, die durch den vollen Einsatz aller Marketinginstrumente gekennzeichnet ist, kann man mit Kotler als "advanced interpretation of the integrated marketing concept"[2] bezeichnen. Damit ist jedoch erst die vorletzte Stufe in der Genesis dieses Begriffes erreicht.

Eine noch weitergehende und umfassendere Interpretation, die ihrem Ursprung nach auf Drucker zurückgeht, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dieser "neue" oder "moderne" Marketingbegriff ist sehr komplexer Natur und wird von den zahlreichen Autoren in der angloamerikanischen und deutschen Fachliteratur mit mehr oder minder stark voneinander abweichenden Inhalten belegt. Um einer-

---

1) Vgl. dazu auch Schweiger, G., a.a.O., S. 12.

2) Kotler, P., Marketing Management - Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs 1967, S. 9 und 10.

seits die Vielfalt der vertretenen Meinungen aufzeigen zu können, und um andrerseits eine bloße Aneinanderreihung einzelner Definitionen zu vermeiden, wird in folgenden versucht, aus der Vielzahl untersuchter Begriffsbestimmungen, durch Zusammenfassung gleichartiger oder ähnlicher einige Hauptrichtungen herauszuarbeiten.

Die Mehrheit der Autoren sieht im Marketing eine neue Art der Unternehmensführung oder Unternehmenspolitik. Marketing soll danach nicht nur eine neue Funktion der Unternehmensführung sein, sondern bedeutet Unternehmensführung schlechthin.[1] Es werden davon nicht nur die Tätigkeiten im Absatzbereich wie Verkauf, Vertrieb, Werbung usw. betroffen, sondern das Marketing greift auch in die übrigen betrieblichen Teilbereiche, wie Produktion oder Finanzierung ein.[2] Die Steuerung des gesamten Unternehmens erfolgt vom Markt her.[3]

Marketing stellt also eine Konzeption für die Unternehmungsleitung dar[4], es ist eine "unternehmenspolitische Maxime"[5] und "bedeutet demgemäß eine marktgerichtete und marktgerechte Unternehmenspolitik."[6]

---

1) Vgl. Hoellige, W. A., Wesen und Systematik des betrieblichen Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage" der Neuen Zürcher Zeitung, 2. Aufl., Zürich 1964, S. 71; Berger, R., a.a.O., S. 109 und S. 112;
Gross, H., Merchandising - Erfolgsbasis des Marketing, in: Handelsblatt Nr. 128, 9. 7. 1969, S. 3; Meyer, P. W., Die Chefs müssen es wissen, Marketing-Aufgabe des Vertriebs oder Verpflichtung für die Unternehmensführung, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, H. 1, S. 13.

2) Vgl. Hoellige, W. A., a.a.O., S. 71.

3) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 552: Berger, R., a.a.O., S. 109; Sommer, R., Marketing als Ausdruck rationaler Absatzwirtschaft, in: absatzwirtschaft (seit 1969 nur mehr "absatzwirtschaft" an Stelle von "die absatzwirtschaft), 12. Jg., 1969, H. 3, S. 16.

4) Vgl. Disch, W. K. A., Marketing - Konzeption einer Unternehmungsleitung, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, bearb. von W. K. A. Disch, Hamburg 1964, S. 13 f.

5) Weinhold-Stünzi, H., Marketing - eine notwendige unternehmenspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 89; ähnlich auch bei Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56.

6) Weinhold-Stünzi, H., Marketing - eine notwendige unternehmenspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, a.a.O., S. 89.

Noch stärker betont wird dieser Gedanke der totalen Ausrichtung der Unternehmen im Sinne des Marketing bei den Autoren, die darin einen Denkstil[1], eine Denkweise[2], einen Leitgedanken[3], eine Geisteshaltung[4], oder einen "state of mind"[5] sehen. So meint Nieschlag: "Neuerdings versteht man unter Marketing eine Grundeinstellung, eine beherrschende Idee ..."[6]
In der amerikanischen Literatur bezeichnete man dies vielfach mit dem Begriff "management-philosophy" oder "business-philosophy"[7]. Dies erscheint durchaus berechtigt; denn erst wenn der Marketinggedanke Eingang in die Unternehmensphilosophie[8], d. h. in die Wertvorstellungen und Motivationen der zu den Willensbildungszentren gehörenden Personen[9] gefunden hat, kann erwartet werden, daß das Unternehmen tatsächlich im Sinne dieser neuen Denkweise ausgerichtet wird. Marketing beginnt in der Unternehmensspitze und nicht erst auf

---

1) Vgl. Poth, L., Argumente für Marketingleiter, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Jan-Ausg., 1969, H. 2, S. 5.

2) Vgl. Linnert, P., Die neuen Techniken des Marketing, Eine Untersuchung über System und Aufgaben der Marketingpolitik, München 1969, S. 17; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 44.

3) Vgl. Six, F. A., Marketing in der Investitionsgüterindustrie, Bd. 6 der Taschenbücher zur Betriebspraxis der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1968, S. 14.

4) Vgl. Preisig, H.R., Marketing in der Produktionsgüterindustrie, (Diss.) Winterthur 1962, S. 13; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. II, a.a.O., S. 16; Oswald, H., Marketing, Unternehmenskonzept oder Mißverständnis, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, H. 9, S. 88.

5) Vgl. Felton, A. P., Making the Marketing Concept Work, in: Harvard Business Review, Vol. 37, Juli/August 1959, S. 4.

6) Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551; vgl. Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon, Stichwort Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1967, Bd. 2, Sp. 215.

7) Vgl. Borch, F., The Marketing-Philosophy as a Way of Business-Life, in: Managerial Marketing; Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. Lazer, W. und Kelley, E. J., 2. Aufl., Homewood 1962, S. 14 (Zitierweise: des Sammelwerkes: Managerial Marketing, 1962); Lang, F., The Marketing Concept, in: Best's Insurance News, Fire & Casualty Edition, New York, Vol. 63, Sept. 1962, Nr. 5, S. 20; Stanton, W., Fundamentals of Marketing, a.a.O., S. 11.

8) Fiedler ist einer der wenigen deutschen Autoren, die Marketing als Unternehmensphilosophie bezeichnen, Fiedler, J., System und Prozeß der Marketing-Planung, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, Nr. 1, S. 15.

9) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 327.

Abteilungsleiterebene.[1] Das Management muß von dieser Idee überzeugt sein, um den Gedanken im ganzen Betrieb zu integrieren.[2]

Diese Überlegungen leiten über zu einer anderen Gruppe von Autoren, die die Koordination und Integration aller auf den Markt gerichteten Tätigkeiten als Marketing bezeichnen.[3] Der genannte Gedanke erfährt seine höchste Steigerung in der Anwendung des Systemgedankens auf die Definition des Marketing. Danach wird Marketing als "total system of interacting business activities"[4] angesehen und die Unternehmung kann demzufolge auch als "integrated production-marketing system"[5] aufgefaßt werden. Einer der wesentlichsten Gedanken des Marketing, nämlich der Zwang in Ganzheiten zu denken[6], wird dadurch besonders betont.

Eine letzte, von einigen Autoren gerade in jüngster Zeit aufgegriffene Möglichkeit der Ausgestaltung des Marketingbegriffes besteht in der Verwendung entscheidungstheoretischer Überlegungen. Das bedeutet, daß Marketing als eine Maxime aufgefaßt wird, "nach der alle in der Unternehmung zu treffenden Entscheidungen an den Gegebenheiten und Erfordernissen der Umwelt auszurichten sind".[7]

---

1) Vgl. Weinhold, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, in: Marketing im Handel, Bern 1962, S. 15.

2) Vgl. Disch, W. K. A., Zehn Gebote für ein Marketing-Management, in: Marketing Journal, 3. Jg. 1970, H. 1, S. 5.

3) Vgl. Grafer, H. L., What is Marketing Today ?, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen,, A. Kroeger, L. C. Lockley, Homewood/Ill. 1963, S. 49 (Zitierweise des Sammelwerks: Readings in Marketing, Dirksen 1963); Schubert, E., a.a.O., S. 346; Geiger, S. und Heyn, W., Lexikon Marketing und Marktforschung, Düsseldorf, Wien 1968, S. 166.

4) Stanton, W., a.a.O., S. VII; vgl. auch Stern, M. (Gespräch mit L. Poth) Machen Computer Marketing ?, in: absatzwirtschaft, 12. Jg. 1969, H. 7, S. 44.

5) Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs 1965, S. 2.

6) Vgl. Meffert, H., Wir sind auf die Praxis angewiesen, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, H. 17, S. 7.

7) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56; vgl. dazu auch Mauser, F., Modern Marketing Management, New York, San Francisco 1967, S. 8; Sargent, J., The Total Marketing Concept, in: Handbook of Business Administration, New York, San Francisco 1967, S. 8 - 3.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß das moderne Marketing die Integration aller unternehmerischen Anstrengungen in Richtung auf den Markt bzw. Kunden beinhaltet und mit Berger als ein Management-Konzept für die Unternehmungsspitze aufgefaßt werden kann.[1] Diese umfassende Auslegung des Marketingbegriffes, die Kotler als "radical interpretation for the integrated marketing"[2] bezeichnet, wird den weiteren Ausführungen dieser Arbeit zugrundegelegt.

22 Das Wesen des Marketing

Die Entwicklung des Marketing in Wissenschaft und Praxis zeigt, daß der Meinungsbildungsprozeß darüber weder zum Abschluß gekommen ist und auch noch gewisse Unterschiede bei der Festlegung des Begriffes bestehen. Dies mag einmal daran liegen, daß es sich bei dieser Erscheinung um eine relativ junge und daher notwendigerweise noch nicht ausgereifte Entwicklung handelt[3]; zum anderen zwingt die schon beschriebene Dynamik der Märkte, oder besser gesagt, der gesamten betrieblichen Umwelt zu einer immer wieder neuen, fruchtbaren Auseinandersetzung mit dem Marketing; zum dritten mag dafür wohl auch der umfassende und in seinen weitreichenden Auswirkungen vielleicht noch nicht vollkommen überschaubare Charakter dieses Phänomens verantwortlich sein. Im folgenden wird jedoch versucht, das Wesen des modernen Marketing, wie es hier zugrundegelegt wird, durch die Hervorhebung und Beschreibung seiner verschiedenen, grundlegenden Eigenschaften noch besser zu verdeutlichen, um auf diese Weise eine Reihe von Kriterien zu entwickeln, die bei der Verwirklichung des Marketing im einzelnen Unternehmen Beachtung finden müssen.

---

1) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 109.

2) Kotler, P., a.a.O., S. 9 und 10.

3) Bartels spricht von einer "growing discipline". Bartels, R., Marketing Technology, Tasks and Relationsships, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Dirksen, Ch. J., Kroeger, A., Lockley, L. C., Rev. Ed. Homewood/Ill. 1968, S. 10 (Zitierweise des Sammelwerkes: Readings in Marketing, Dirksen 1968).

221 Die Ausrichtung auf die Umwelt

Wie bereits weiter oben kurz angedeutet, beruhen alle Marketingbegriffe auf einer gemeinsamen Basis, oder anders ausgedrückt, einem einheitlichen Orientierungskriterium[1], nämlich der Beziehung auf den Kunden, den Markt oder die Umwelt. Diese Übereinstimmung rührt von einer fundamentalen Veränderung der Blickrichtung her, die im Zeichen des Marketing bei Unternehmern, Managern, Wissenschaftlern und Forschern festgestellt werden kann.

Diese Entwicklung kann am ehesten schlagwortartig mit einer "Öffnung nach außen"[2] bezeichnet werden. Der Unternehmer ist nicht mehr nur gefangen in den Schwierigkeiten und Problemen, die sich im Innern des Betriebes ergeben, und seine Kräfte sind nicht mehr ausschließlich der Überwindung derartiger Hindernisse gewidmet. Nicht mehr die Produktion, sondern das Marketing steht im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen.[3] Das produktionsorientierte Denken, das nur darauf gerichtet war, durch Rationalisierung, Mechanisierung und Automatisierung die Produktion noch wirtschaftlicher zu gestalten, um die Kostenvorteile der Massenporduktion bei der Preis-

---

1) Vgl. Sommer, R., Die Marketing - Konzeption, S. 32.

2) David Moore beschreibt das folgendermaßen: "It is the marketing manager who looks out into the external world ...", und stellt weiterhin fest: "As we move from inner direction to external direction ...", Moore, D. G., Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organizations, in: Managerial Marketing 1962, S. 356;
Vgl. auch Gross, der vom "Außendenken" spricht, das im Gegensatz zum früher meist praktizierten "Innendenken" steht. Gross, H., Der Mut zum Neuen am Markt von Morgen, Düsseldorf und Wien 1963, S. 29.

3) Vgl. Anshen, M., Hear the Message of the Market Place, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. Kelley, E. J., Lazer, W., 3. Auflage, Homewood 1967, S. 92 ff. (Zitierweise des Sammelwerkes: Managerial Marketing 1967), Anshen spricht dabei von "two basic ways of looking at a business. The first ... sees the firm primarily as a producing organism ... A contrasting way of looking at a business sees the firm primarily as a marketing organism." Ähnlich auch bei Mauser: "Marketing rather than production dominates business thinking." Mauser, F., Modern Marketing Management, a.a.O., S. 8. Koch, E. G., New Organization Patterns for Marketing, in: Readings in Marketing, Dirkson 1963, S. 124 f.

gestaltung ausnutzen zu können und um auf diese Weise den Konkurrenten zu schlagen, wurde verdrängt durch die Betrachtung der Unternehmung von außen vom Standpunkt des Verbrauchers und des Marktes.[1)]

"Under marketing, the customer becomes the fulcrum, the pivot point about which the business moves ..."[2)] Dieser Dreh- und Angelpunkt der das eigentliche zentrale Anliegen des Marketinggedankens bildet, wird in der Literatur auf verschiedene Weise dargestellt. So bedeutet Marketing die Ausrichtung der Unternehmung auf:

1) den Kunden[3)], den Konsumenten[4)], den Abnehmer[5)], den Benutzer oder Verwender[6)], den Verbraucher[7)], den Käufer[8)],
2) den Bedarf bzw. die Bedürfnisse[9)] (der Abnehmer),

---

1) Drucker, P. F., Die Praxis des Managements, Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, München/Zürich 1970, S. 47 (Zitierweise: Drucker, R. F., Die Praxis).

2) Borch, F. J., The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, a.a.O., S. 15.

3) Vgl. Thomas, Ch., A Basic Guide to Marketing for the Smaller Company, in: Industrial Marketing, Juni 1959, Teil 2, S. 4; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. II, a.a.O., S. 16; Schubert, E., a.a.O., S. 346; Morril, Th. C., Marketing to the Masses, in: Best's Insurance News, Fire & Casualty Edition, New York, Vol. 68, Mai 1967, Nr. 1, S. 16.

4) Vgl. Preisig, H. R., a.a.O., S. 13; Zober, M., Marketing Management, New York 1944, S. 8.

5) Vgl. Institut of Marketing, London, zit. nach: o. V., Marketing als Organisationsform, in: die absatzwirtschaft, 10. Jg., 1967, H. 1, S. 34.

6) Vgl. Stanton, W., Fundamentals of Marketing, a.a.O., , S. VII.

7) Vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., , S. 13; Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Stichwort Marketing, a.a.O., Sp. 15.

8) Vgl. Cascino, A. E., Organizational Implications of the Marketing Concept, in: Managerial Marketing 1967, S. 346.

9) Vgl. Smallbone, D. W., The Practice of Marketing, London 1965, S. 34; Kotler, P., Marketing Management, Analysis, Plannings and Control, Englewood Cliffs 1967, S. 12; Sargent, J., The Total Marketing Concept, a.a.O., S. 8 - 3.

oder die Nachfrage[1],

3) den Markt[2] oder einschränkend den Absatzmarkt[3] und

4) die Umwelt[4] ganz allgemein.

Es drängt sich die Frage auf, ob es sich hier tatsächlich um unterschiedliche Ausgangspunkte handelt oder ob sie alle dem Sinn nach das gleiche bedeuten und nur die Benennung eine andere ist. Um dies festzustellen, sei die Bedeutung dieser angeführten Bezugspunkte für die Entscheidungsfindung in der Unternehmung untersucht.
Einmal steht bei einer Ausrichtung der Unternehmung auf die unter 1) und 2) genannten Bezugspunkte ausschließlich der einzelne Mensch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen im Mittelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen.
Bei einer Erweiterung auf den Absatzmarkt als Richtpunkt erscheinen auch die jeweiligen Konkurrenten einer Unternehmung als relevante Einflußfaktoren.

Wird der Markt im allgemeinen als Beziehungspunkt für die Entscheidungsfindung herangezogen, so werden damit auch die übrigen Transaktionspartner der Unternehmung wie Lieferanten, Kreditgeber, Arbeitnehmer berücksichtigt. In diesem Sinne spricht man dann auch von "Beschaffungsmarketing"[5] oder

---

1) Vgl. Fisk, G., Marketing Systems, An Introductory Analysis, New York usw. 1967, S. 10.

2) Vgl. Beckmann, Th. N., Davidson, W., Marketing, 7. Aufl., New York 1962, S. 4; Weinhold, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 15; Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 2; Meyer, P. W., Die Chefs müssen es wissen, a.a.O., S. 13; Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 176; Berger, R., a.a.O., S. 109; Schmitt, M., Marketing als Instrument moderner Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 39. Jg., 1969, Nr. 3, S. 194; Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 40 ff.; hier spez. S. 42.

3) Vgl. Hammel, W., Das System des Marketing, Freiburg i. Br. 1963, S. 173; Pümpin, C. B., Langfristige Marketingplanung, Konzeption und Formalisierung, Diss., St. Gallen 1968, S. 12; Meffert, H., Wir sind auf die Praxis angewiesen, a.a.O., S. 7; Disch, W. K. A., Marketingkonzeption einer Unternehmungsleitung, a.a.O., S. 14.

4) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56; Kotler spricht von "outside opportunities", was in etwa dasselbe darstellt, Kotler, P., a, a.O., S.1.

5) Molsner, H., Langfristmarketing als aktuelle Unternehmensaufgabe, in:

z. B. in Zeiten der Hochkonjunktur mit den dafür typischen Engpässen auf dem Arbeitsmarkt, vom "Personalmarketing"[1].

Am stärksten tritt die Öffnung der Unternehmung nach außen jedoch dann zutage, wenn nicht mehr nur die ökonomische Sphäre allein, sondern die gesamte Umwelt der Unternehmung als Bezugspunkt für alle Entscheidungen herangezogen wird. Diese bemerkenswerte, weil umfassendste Auffassung des Marketings soll einer eingehenden Prüfung unterzogen werden.

Wie im Punkt 12 bereits festgestellt, ist für eine, in einem sogenannten Käufermarkt angesiedelte Unternehmung der Outputsektor von existentieller Bedeutung und gleichzeitig wurde die für eine solche Situation angemessene unternehmerische Verhaltensweise in der Form des Marketing erkannt. Dies entspricht auch im wesentlichen den unter 1) und 2) genannten Auffassungen. Es ergäbe sich daraus der Schluß, daß Marketing nur eine für diese spezielle Umweltsituation geeignete Reaktionsweise sei. Dies erscheint bei einer durchaus plausiblen Ausweitung des Beziehungspunktes für die im Unternehmen zu treffenden Entscheidungen auf den Markt und im weitesten auf die gesamte Umgebung der Unternehmung als zu eng, würde es ja bedeuten, daß von den mannigfachen Einflüssen, denen die Unternehmung ausgesetzt ist, nur solche berücksichtigt würden, die von den Abnehmern ausgehen. Nun steht aber die Unternehmung in einem viel weiteren Beziehungszusammenhang (vgl. Punkt 12). Wenn daher von einer "Öffnung nach außen" die Rede sein soll, so müssen auch die übrigen Bereiche, also z. B. der technische, der politische, der rechtliche oder der kulturelle bei den unternehmerischen Beschlüssen im Auge behalten werden. Marketing bedeutet daher nicht nur eine Verhaltensweise im

---

Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Berlin 1966, S. 294; Scheele, W., Was uns auf den Nägeln brennt, Der Einkäufer, eine "vergessene" Größe im Marketing, in: die absatzwirtschaft, 1. Märzausgabe 1966, H. 5, S. 294 f.; Brakelmann, E,, Einkäufer - Verkäufer: Kontrahenten oder Partner im Marketing?, in: die absatzwirtschaft, 1. Dez.-Ausg. 1966, H. 23, S. 1696 ff.

1) Molsner, H., a.a.O., S. 296.

Zeichen des Käufermarktes, sondern es beinhaltet ganz allgemein eine Anpassung an die Umwelt, an eine Umwelt, die in einem ständigen Wandel begriffen ist, auf den die Unternehmung eingehen muß. Es ist daher Nieschlag, Dichtl, Hörschgen zuzustimmen, wenn sie fordern, daß die Unternehmung alle ihre Entscheidungen an den Gegebenheiten der Umwelt auszurichten habe.[1)]

Wie bereits ebenfalls festgestellt, sind die verschiedenen Umweltbereiche der Unternehmung für diese jedoch von unterschiedlicher Bedeutung. Als dominierender Bereich erwies sich der "Outputbereich", weshalb der Ausrichtung aller unternehmerischen Entscheidungen auf den Absatzmarkt[2)] das größte Gewicht beizumessen ist, denn der Absatzmarkt als Treffpunkt unternehmerischen Angebotes und der Nachfrage entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg der Unternehmung. In der amerikanischen Literatur ist deshalb auch von der "veto power of consumer"[3)] bzw. "customer"[4)] oder der "veto power of market"[5)] die Rede. Marketing bedeutet daher die Ausrichtung der gesamten Unternehmung auf die Umwelt[6)], wobei dem Absatzmarkt der Primat zukommt.[7)]

---

1) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56.

2) Vgl. Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 32.

3) Vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., An Overview of Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, in: Managerial Marketing, 1967, S. 5; an anderer Stelle sprechen dieselben Autoren auch von "purchasing power" (S. 127).

4) McCarthy, J. E., Basic Marketing, A Managerial Approach, 2. Aufl., Homewood 1964, S. 24. Vgl. auch dazu Buell: "Obviously no business can success for very long without filling customers' needs or wants in an efficient manner." Buell, V. P., Marketing Management in Action, San Francisco usw. 1966, S. 5.

5) Vgl. Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 7.

6) Vgl. Jirasek, J., Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 10: "sich allen Forderungen der Umwelt anzupassen, heißt es für jedes moderne Unternehmen, ...".

7) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, a.a.O., S. 48; H. H., Marketing total gesehen, in: Studium und Praxis, Sonderbeilage des Münchener Merkur für den Führungsnachwuchs, 20. 6. 1970, S. 4.

Der Begriff Absatzmarkt[1] wird aber nicht als das abstrakte Phänomen aufgefaßt, als das er aus der volkswirtschaftlichen Theorie bekannt ist, die sein Wesen - auf der Prämisse absolut rational handelnder Marktpartner aufbauend - in Form von Preis-Mengen-Relationen erklärt, sondern der Abnehmer, der Kunde und seine tatsächlichen Verhaltensweisen determinieren sein Wesen.[2] Der Mensch wird als zentrale Größe des Marktes erkannt und anerkannt.[3] Das Bestreben der marketingorientierten Unternehmung ist daher darauf ausgerichtet, sich an die marktlichen bzw. menschlichen Gegebenheiten anzupassen. "Profitable solutions to marketing problems can only be realized if the significance of environmental change on the firm and its customers is recognized."[4] "Marketing in diesem Sinne kann nicht gleichgesetzt werden mit einem passiven, abwartenden Anpassen an die sich verändernde Umwelt, sondern beinhaltet vielmehr die aktive Anpassung an den Markt, das ständige Bemühen um eine bessere Ausschöpfung der durch die Marktgegebenheiten gesetzten Absatzmöglichkeiten, der immer neuen, besseren betrieblichen Leistung aus dem Markt heraus."[5]

Die bewußte Abkehr von einer Haltung des Sich-Anpassens zugunsten eines fast aggressiven Vorgehens[6] lenkt den Blick auf eine andere wesentliche Eigenschaft, die dem Marketing innewohnt, nämlich auf die ihm eigene Kreativität und Flexibilität.

---

1) Die folgenden Ausführungen zur näheren Erklärung des Absatzmarktes lehnen sich an Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 33 ff. an.

2) Vgl. Katona und seine Kritik an der traditionellen Volkswirtschaftslehre. Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S. 8 ff.; ähnlich auch Kroeber-Riel, W., Was die Verhaltensforscher dem Unternehmer zu sagen haben, in: Der Volkswirt, Nr. 21, 22. 5. 1970, S. 50.

3) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 43.

4) Kelley, E. J., Lazer, W., An Overview of Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, a.a.O., S. 3.

5) Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 43.

6) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 44 f.

222 Die schöpferische[1] Komponente

Die als eine der Wesensmerkmale des Marketings ausgewiesene Anpassung und Angleichung an die Umwelt kann nicht isoliert gesehen werden, sondern ist nur der Anfang einer Reihe von weiteren Erfordernissen und Ansprüchen an ein marketingbewußtes Unternehmen. "Marketing as an adaptive process seeks greater correspondence between the opportunities reflected in environments and a company's marketing mix."[2] "But now the environments around organizations are changing rapidly and are challenging managements to become far more alert and incentive than they ever were before."[3] Diese Dynamik, die die Umgebung der Unternehmungen kennzeichnet, zwingt daher das Management zu erhöhter Flexibilität und Kreativität.[4]

Die Bedürfnisse und Probleme der Kunden verändern sich laufend. Durch neue Lebensgewohnheiten, durch höheres Einkommen, durch mehr Freizeit wandeln sich die Ansprüche ständig. Eine immer wache Konkurrenz versucht den solchermaßen neu entstandenen Kunden für sich zu gewinnen. Die sich durch den

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551. Auch Gümbel nennt als eine der beiden Hauptkomponenten des Marketing die "kreative Komponente". Gümbel, R., Kalkül und Entscheidung, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 12. 1. 1968, Nr. 2, S. 31.

2) Lazer, W., Bell, W. E., The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing 1967, S. 284.

3) Greiner, L. E., Patterns of Organization Change, in: Harvard Business Review, Vol. 45, Mai/Juni 1967, S. 119.

4) Mauser fordert daher einen "universe-in-motion approach to marketing. Nothing is static, all is ever changing and at a faster and faster pace." Er schlägt daher den Ausdruck "marketing-concept" anstatt des statischen "marketing-principles" vor,"because it suggest progressiveness and change orientation." Mauser, F. F., A Universe in-Motion Approach to Marketing, in: Managerial Marketing 1967, S. 46; D. Moore weist auf "the need for flexibility" hin. Moore, D. G., Marketing Orientation and Emerging patterns of Management and Organization, in: Managerial Marketing 1962, S. 356.

raschen technischen Fortschritt immer mehr verkürzenden Lebenszyklen der Produkte und der ständige Zwang zum wirtschaftlichen Wachstum fordern daher vom Management ein häufiges Überdenken der eigenen Position. Angesichts dieser Situation muß vor allem die eigene betriebliche Leistung auf ihre Tauglichkeit im Kampf um den Kunden von heute und noch vielmehr um den von morgen kritisch untersucht werden. Hier muß nun, wie Drucker ausführt, die erneuernde Kraft des Marketing, die ihm innewohnt, einsetzen.[1] "Marketing in diesem Sinne ist durch eine schöpferische Komponente gekennzeichnet, mit deren Hilfe man einem Produkt oder einem Unternehmen Zugang zum Markt zu verschaffen und alle Widerstände im vorhinein auszuräumen sucht"[2], wie Nieschlag feststellt. Das Schöpferische, Kreative des Marketing besteht nun darin, vollkommen neue Ideen, noch nicht dagewesene Denkansätze zu wagen. Gross weist daher mit Recht darauf hin, daß der Denkstil des Marketing neue Begriffe braucht, wozu vor allem die Polarität von Problem und Problemlösung als eigentlicher Antrieb des Disponierens gehört.[3] Eine ganz neue Antwort auf die Kundenprobleme zu finden ist Gegenstand des schöpferischen Prozesses, als der Marketing verstanden werden muß. Dieser Prozess wird in der amerikanischen Literatur als "The Innovation Process"[4] bezeichnet. "An innovation essentially, is the act of developing a novel idea into a process or product. For an innovation to be successfull, the process or product must

---

1) Vgl. Drucker, P. F., Die Zukunft bewältigen, Düsseldorf und Wien 1967, S. 74.

2) Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551.

3) Vgl. Gross, H., Was verkaufen wir morgen - Produkte oder Problemlösungen, in: Morgen verkaufen - was und wie, Bericht über den 2. Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1964, S. 14. (Zitierweise: Was verkaufen wir morgen).

4) Vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., Managing Innovation in Marketing, in: Managerial Marketing, 1967, S. 279 f.; Lazer, W., Bell, W. E., The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing 1967, S. 285.

be feasible and have commercial acceptability."[1] Diese Forderung macht deutlich, daß alle kreativen unternehmerischen Leistungen ihren letzten Sinn in der Ausrichtung auf den Absatzmarkt finden müssen. Es gilt daher: "Successfull innovation is a neccessary condition for effecitve Marketing."[2]
Ausdruck des schöpferischen Willens der Unternehmung sind also die von ihr erzeugten Innovationen[3], wobei folgende Unterscheidung vorgenommen werden muß: "... there are two basic kinds of innovation in every business: innovation in product or service; and innovation in the various skills and activities needed to supply them."[4]
Als ein für die zweite Kategorie von Innovationen typisches Beispiel sei die Durchführung einer originellen, den Kunden auf ganz ungewohnte Art ansprechende, vom üblichen stark abweichende Werbekampagne genannt.
Bei den Neuerungen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung betreffen, kann man mit Lazer und Bell[5] wiederum unterteilen in:

1) adaptive innovations
2) functional innovations
3) fundamental innovations

---

1) Bell, W. E., Consumer Innovation: An Investigation of Selected Characteristics of Innovations, unpublished D. B. A. dissertation, Michigan State University 1962, S. 7, zit. nach: Lazer, W., Bell, W. E., a.a.O., S. 285.

2) Lazer, W., Competition, Innovation and Marketing Management, in: Competition in Marketing, hrsg. v. Meloan, T. W., Whitlo, C. M., Los Angeles 1964, S. 10, zit. nach: Lazer, W., Bell, W. E., a.a.O., S. 284; vgl. Kelley, E. J., "The essence of marketing today is innovation." Kelley, E. J., Commentary on Life Style, in: Managerial Marketing, 1967, S. 43.

3) Ähnlich bei Dichtl: "Der für das Marketing kennzeichnende schöpferische Aspekt tritt uns entgegen in Gestalt des Neuen, der Innovation." Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Betriebswirtschaftliche Schriften, H. 21, Berlin 1967, S. 128.

4) o. V., Innovation - A Central Task of Management, in: Managerial Marketing 1967, S. 293.

5) Vgl. im folgenden Lazer, W., Bell, W. E., a.a.O., S. 286 ff.

Unter den "adaptive innovations" sind dabei nur geringfügige Änderungen an bereits existierenden Produkten, z. B. bei der Verpackung, der Farbe, dem Design usw. zu verstehen.

Funktionale Innovationen dagegen sind von komplexerer Natur, sowohl für den Kunden als auch für den Produzenten." Functional innovations are those in which the product or service remains the same but the method of performing the function is new."[1)]

Die seltensten und bedeutendsten Innovationen sind natürlich die "fundamental innovations". "Fundamental innovations incorporate original ideas or concepts which perform new functions for the consumer. ... They fulfill a need which was not previously recognized, or if recognized, was not previously fulfilled."[2)]

Auf diese Art der Äußerung des schöpferischen Elementes im Marketing trifft auch die Bezeichnung von Gross zu, der Marketing "kurz als die Lehre vom neuen Produkt"[3)] bezeichnete. Das kreative Marketing schafft also neue Märkte für die Unternehmung[4)], auf denen sie, wenigstens für kurze Zeit, einen Vorsprung vor der Konkurrenz behaupten und das unternehmerische Wachstum[5)] sichern kann. Die Notwendigkeit, die kreative Komponente des Marketing in Zukunft noch mehr zur Entfaltung zu bringen, um durch Innovationen dem sich ständig wandelnden Markt zu begegnen, wird z. B. durch die Tatsache erhärtet, daß in Amerika 50 % der Umsätze mit Produkten gemacht werden, die vor 15 Jahren noch nicht einmal entwickelt waren[6)]. Ähnlich dürf-

---

1) Lazer, W., Bell, W. E., a.a.O., S. 286.

2) Ebenda, S. 287; vgl. die Beispiele bei Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 45.

3) Gross, H., Was verkaufen wir morgen, S. 13.

4) Vgl. Drucker, P. F., Die Zukunft bewältigen, a.a.O., S. 75.

5) Dazu Bruce, R. D.: "Industrial firms must master the process of innovation rather than being buffeted by it, if they wish to grow and prosper." Bruce, R. D., Marketing and the Management of Technological Change, in: Managerial Marketing 1967, S. 60.

6) Fast wörtlich: Hummer, W., Die neuen Management-Techniken der Ideenfindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens, in:

ten die Verhältnisse auch in Westeuropa und insbesondere in der Bundesrepublik liegen.

223 Die ganzheitliche Betrachtungsweise

Diesem Abschnitt sei folgendes, seinen Sinngehalt erhellendes Zitat von Culliton vorausgeschickt:

> "We are surrounded by evidence that mankind is in transition from one era of human thought and action to another - from what might be called the "Age of Analysis" to the "Age of Synthesis." Businessmen being men of action, may well say: "So what ?" But I submit that the change will exert - indeed, is already exerting - great pressures on practical decision making in the world of business, and that those who recognize and understand its meaning will be better equipped to benefit from the opportunities it opens up.
> ... My thesis, then, is that quietly, necessarily, and inevitably we are entering a period that forces man to find more accurate answers to questions involving the "wholeness" of an operation and that demands entirely new approaches to these questions."[1)]

Einer dieser "approaches" ist sicherlich im Marketing zu sehen; denn gerade der Marketinggedanke baut auf dem "Primat einer ganzheitlichen Betrachtungsweise oder dem Primat der Einheit"[2)] auf. Nicht das Erkennen und Anwenden einzelner absatzpolitischer Instrumente ist das Anliegen des Marketing, sondern das Ausrichten der koordinierten Anstrengungen aller unternehmerischen Kräfte auf den Absatzmarkt. "Marketing is not any one activity, nor is it

---

Die neuen Management-Techniken, hrsg. v. K. H. Deyhle, u. a., 3. Aufl., München 1969, S. 103; ähnlich auch Staudt: "... many companies estimate that a major proportion of their sales in the next ten years will come from products not now in production." Staudt, T. A., Business Management as a Total System of Action and the Role of Marketing, in: Managerial Marketing 1962, S. 200.

1) Culliton, J. W., Age of Synthesis, in: Harvard Business Review, Vol. 40, Sept.-Okt. 1962, S. 36 - 38.

2) Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 30.

exactly the sum of several; rather it is the result of the interactions of many activities."[1] Auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen unterstreichen diese Ansicht, indem sie ausführen, daß eine verwendungsorientierte Haltung allein noch nicht ausreicht, denn die absatzwirtschaftlichen Bemühungen werden nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn es gelingt, geschlossene Marketing-Konzeptionen zu entwickeln.[2] Zwangsläufig bedarf es dabei einer Abstimmung und Harmonisierung sämtlicher betrieblicher Teilbereiche, weshalb in diesem Zusammenhang oft von der integrierten Marketing-Konzeption die Rede ist.[3] Die Unternehmung muß also als "a totally functioning marketing entity"[4] gesehen werden. Es geht daher nicht an, daß in einem marketingorientierten Unternehmen, z. B. "technische Büros und ganze Abteilungen in einer verhängnisvollen "splendid isolation" leben."[5] Hinz sieht daher als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung des Marketingkonzepts eine wirkliche Integration und Koordination aller Marketing-Funktionen des Betriebes und die vollständige Abstimmung dieser Funktionen mit allen anderen Unternehmensfunktionen wie Produktion, Finanzierung, allgemeine Verwaltung, Entwicklung, Planungswesen, Organisation usw. an.[6]
Der Ganzheitsgedanke erleichtert auch die Ausweitung des Blickfeldes über die

---

1) Stanton, W. J., Fundamentals of Marketing, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. Nieschlag, R., Begriff, Wesen und Träger des Marketing, Sonderdruck eines Vortrages, Heft 22 der troost-Schriftenreihe,1964, S. 6 f.; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 47.

3) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 47.

4) Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 1.

5) Oswald, H., Marketing, Unternehmenskonzept oder Mißverständnis, a.a.O., S. 83.

6) Vgl. Hinz, S., Marketing - Ein Beitrag zum Wandel in der Absatzstrategie, in: Wandel im Handel, hrsg. v. K. C. Behrens, 2. Aufl., Wiesbaden 1966, S. 27. Vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 47, die fordern, alle absatzpolitischen Instrumente zu einer Einheit zusammenzufügen, um der Konkurrenz keine Angriffsfläche zu bieten.

Grenzen des wirtschaftswissenschaftlichen Bereiches hinaus auf die Nachbardisziplinen. Gerade in jüngster Zeit wird die Notwendigkeit des interdisziplinären oder zumindest multidisziplinären Ansatzes für die Weiterentwicklung von Marketingtheorie und -praxis immer deutlicher erkannt.[1] Die komplexe Umwelt der Unternehmung mit ihren vielfältigen Erscheinungsformen und Wandlungen in Technik, Politik, Recht usw. und in Sonderheit der in seinem Verhalten noch zu wenig erforschte und erkannte Mensch, bedarf einer genauen Erklärung und Beschreibung. Die Forschungen dürfen aber nicht nur vom rein wirtschaftlichen Standpunkt aus vorangetrieben werden, da sie notwendigerweise nur einen Teil des vielschichtigen Ganzen erkennen lassen, sondern die Methoden der verschiedenen Fachrichtungen müssen herangezogen werden, um so in Verbindung mit den gesicherten Erkenntnissen der anderen Disziplinen, zu einem der Wirklichkeit adäquaten Abbild der betrieblichen Umgebung zu kommen. Erst nach Erfüllung dieser deskriptiven Aufgabe und der Ableitung von allgemein gültigen Gesetzmäßigkeiten[2] kann auch die Praxis großen Nutzen aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen ziehen, wenn diese nicht auf logisch zwar einwandfreien, aber wirklichkeitsfremden Prämissen aufbauen, sondern in einer Gesamtschau den Problemlösungen näher zu kommen suchen. Nieschlag verweist daher auf die wertvollen Beiträge, die die Nachbarwissenschaften Soziologie, Psychologie, Kulturanthropologie, die Mathematik, Statistik und Rechtswissenschaften im einzelnen und noch viel mehr durch ihre Koordinierung für die Lösung weitgespannter Marketingprobleme liefern können.[3]

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 549 ff.; Phillips, C. F., Duncan, D. J., Marketing, Principles and Methods, Homewood 1964, S. 6; Lazer, W., Kelley, E. J., Interdisciplinary Contributions to Marketing Management, in: Managerial Marketing 1967, S. 671 ff.; Lazer, W., The Interdisciplinary Approach to Marketing: A Management Overview, in: Managerial Marketing 1967, S. 691 ff.; Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 35 f.

2) Vgl. Heinen, der auf die Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre hinweist. Heinen, E., Einführung, S. 23 ff.

3) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 549 ff.

Eine wertvolle Unterstützung in dieser Hinsicht kann auch die noch sehr junge Wissenschaft Kybernetik bzw. die allgemeine Systemtheorie sein, die ja gerade auf dem Gedanken der Ganzheit und der Synthese aufbaut.[1] Es erscheint deshalb auch nicht verwunderlich, daß bisher zwar nur in den USA[2] die Gedanken des Marketing und die des Systemansatzes verbunden wurden. Lazer und Kelley, die neben anderen[3] den von Wroe Alderson[4] schon 1957 diskutierten "systems approach to marketing" aufgreifen und weiterentwickeln, stellen daher auch fest: "Application of the systems approach is not a matter of studying an individual segment of marketing activity. Rather it requires analysis of the elements and their functions and interactions from the point of view of the contributions to the total system. It reflects the philosophy of the operations researcher and his perception of business as a total system of action."[5]

Zusammenfassend sei noch ein Satz von Grafer zitiert, der der Auffassung ist, daß das eigentlich Neue des Marketing in dem Erkennen der Interdependenzen der verschiedenen Funktionen und der Notwendigkeit ihrer Koordination liegt. "It is this coordination, this seeing the total picture (Herv. d. Verf.), that makes our modern concept of marketing one of the most vital forces in the success of industry today."[6]

---

1) Vgl. Jirasek, J., Das Unternehmen - ein kybernetisches System?, Schriftenreihe: GFM-Verlag für Markt und Unternehmensforschung mbH, Hamburg, Bd. 1, Hamburg 1968, S. 11 f.

2) Eine derartige Darstellung des Marketing oder auch nur der Versuch dazu, ist unseres Wissens in der deutschsprachigen Literatur noch nicht zu finden. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen weisen jedoch auf die Notwendigkeit der Übertragung ihres statischen Gefüges in ein kybernetisches System hin. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56; auch Meffert, H., Wir sind auf die Praxis angewiesen, a.a.O., S. 7.

3) Vgl. z. B. Fisk, G., Marketing Systems, An Introductory Analysis, a.a.O.

4) Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, Homewood 1957, S. 65 ff.

5) Lazer, W., Kelley, E. J., The Systems Approach to Marketing, in: Managerial Marketing 1962, S. 194.

6) Grafer, H. L., What is Marketing Today?, a.a.O., S. 49.

224 Die systematische Entscheidungsfindung

Das Wesen des Marketing wäre nicht hinreichend genau erklärt, wenn neben der Orientierung auf die Umwelt, der Kreativität und der ganzheitlichen Betrachtungsweise unternehmerischer Probleme nicht die vierte entscheidende Komponente genannt werden würde, nämlich die "systematische Entscheidungsfindung"[1]. Diese methodische Eigentümlichkeit, die das Marketing auszeichnet, stellt die bewußte Abkehr von einer intuitiven, von Fall zu Fall andersartigen Beschlußfassung dar. An die Stelle des improvisierten Entscheidungsablaufes tritt ein planmäßiges Vorgehen des Entscheidungsträgers. Dieses systematische Vorgehen muß daher auch in einem dementsprechend institutionalisierten Ablauf des Entscheidungsprozesses zum Ausdruck kommen.

Der Ablauf des systematischen Entscheidungsprozesses wird im Rahmen der Darstellung der Prozeßstruktur der Unternehmung im zweiten Teil dieser Arbeit näher untersucht.[2] An dieser Stelle sollen deshalb nur die vom Marketinggedanken ausgehenden Forderungen und Einflüsse auf diesen Prozeß dargestellt werden. Es handelt sich dabei einmal um das starke Informationsbedürfnis der marketingorientierten Unternehmung, zum zweiten um die Notwendigkeit der Marketingplanung und drittens um die konsequente Durchführung und Kontrolle der erstellten Pläne.[3]

---

1) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 57; die folgenden Ausführungen lehnen sich an die Meinung dieses Autorenkollektives an. Vgl. auch Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 18; Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. II, a.a.O., S. 19.

2) Vgl. 2. Teil: 41, S. 142 dieser Arbeit.

3) Vgl. Hammel, Das System des Marketing, a.a.O., S. 172.

2241 Das Informationsbedürfnis

Marketing bedeutet die Öffnung der Unternehmung nach außen, die Ausrichtung aller unternehmerischen Entscheidungen an der Umwelt; dies wurde als das erste Charakteristikum des Marketinggedankens herausgearbeitet. Soll diese Forderung des Marketing in die betriebliche Wirklichkeit umgesetzt werden, so bedeutet das für die Unternehmung, daß sie sich zuerst über die Gegebenheiten und Erfordernisse der Umwelt informieren muß, bevor diese bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden können. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen stellen deshalb fest: "Unabdingbare Voraussetzung für diese 'management philosophy' ist die gründliche Erforschung und laufende Beobachtung des Marktes sowie aller betrieblichen Bereiche, die mit dem Markt durch wechselseitige Beziehungen verbunden sind."[1] Dichtl weist darauf hin, daß jeder Versuch der Lösung eines Marketingproblems damit beginnt, einen möglichst umfassenden Überblick über das Marktgeschehen und das absatzpolitische Verhalten einer Unternehmung in Vergangenheit und Gegenwart zu gewinnen.[2] Hierzu ist noch folgendes anzumerken. Die Marketingprobleme stellen sich zwar in der Gegenwart, die Entscheidungen zu ihrer Lösung beziehen sich jedoch auf die Zukunft.[3] Sie sollen die künftigen Entwicklungen und Veränderungen möglichst schon im voraus berücksichtigen, denn das Marketing steht weniger vor dem Problem der vorhandenen Märkte, die gesättigt oder ungesättigt sind, die wachsen oder stagnieren, sondern es ist vornehmlich auf neue Märkte, auf die Zukunft ausgerichtet.[4] "To manage a business well is to manage its future

---

1) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56.

2) Vgl. Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 75.

3) Vgl. Anshen, M., Hear the Message of the Market Place, a.a.O., S. 37.

4) Vgl. Schmitt, M., Marketing als Instrument moderner Unternehmensführung, a.a.O., S. 104; vgl. ferner auch Matheis: "Marketing ist ... zukunftsorientiertes Denken, Handeln und Entscheiden...", Matheis, R., Marketing - Planung im Uhrzeigersinn, Die Struktur des Marketing - Entscheidungsprozesses, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, H. 8, S. 42 f.

and to manage its future is to manage information."[1]

Diese Zukunftsorientiertheit des Marketing stellt daher erhebliche Anforderungen an die Informationsgewinnung, d. h. die Marketingforschung[2] oder Absatzforschung.[3] Sie muß neben der Erfassung von Vergangenheitsdaten vor allem versuchen, Zukunftsinformationen zu erlangen bzw. Prognosen[4] zu erstellen. Bei den Marketingentscheidungen handelt es sich ja meist um Entscheidungen unter Unsicherheit, was für den einzelnen Entscheidungsträger bedeutet, daß er bei der Entscheidungsfindung subjektive und damit unsichere Erwartungen berücksichtigen muß. Je besser und umfassender jedoch die dem Entscheidenden zugeleiteten Informationen sind, d. h. seinen Informationsgrad erhöhen, um so geringer ist die Notwendigkeit, Erwartungen in die Entscheidung einzubeziehen.[5] Dies zeigt anschaulich die große Bedeutung der Zukunftsinformationen für die Marketingentscheidungen.

Die Arten der benötigten Informationen lassen sich neben dieser rein zeitlichen Einteilung jedoch noch auf andere Weise darstellen.[6] So kann unterschieden

---

1) Harper jr., M., A New Profession to Aid Management, in: Journal of Marketing, Vol. 25, 1961, No. 3, S. 1; vgl. dazu o. V., Die Zukunft in den Griff bekommen, Managementinformationssysteme I, in: Blick durch die Wirtschaft, 10. 6. 1970, S. 1: "Ein Unternehmen führen, heißt die Zukunft in den Griff bekommen."

2) Der Terminus wird entsprechend der Definition von Geiger, S., Heyn, W., Seydlitz, W., Lexikon Marketing und Marktforschung, a.a.O., S. 105, verwendet; vgl. auch Stadler, M., Zukunftsaspekte der Werbung im Rahmen des Marketing (I), in: Die Anzeige, 41. Jg., Nr. 17, Sept. 1965, S. 14 ff.

3) Absatzforschung im Sinne von Crisp und Nieschlag, Dichtl, Hörschgen. Crisp, R. D., Absatzforschung, Essen 1959, S. 13; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 220 f.

4) Vgl. Uhl, K. P., Schoner, B., Marketing Research, Information Systems and Decision Making, New York usw. 1969, S. 454; Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 131 f.

5) Vgl. Kloidt, H., Dubberke, H.-A., Göldner, J., Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, hrsg. v. E. Kosiol, Berlin 1959, S. 17.

6) Vgl. hierzu vor allem Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 134 ff., insbes. S. 136 u. 137.

werden in Informationen, die die interne Bedingungslage der Unternehmung betreffen und in solche, die die externe berühren.[1)]

Da nun im Rahmen der Marketing-Konzeption eine Ausrichtung der Unternehmung auf die Umwelt erfolgt und dabei insbesondere der Kunde im Mittelpunkt des Interesses steht, gilt es dieser Forderung auch im Rahmen der Informationsbeschaffung zu genügen. "Since the concept of consumers satisfaction is so important to the marketing philosophy, the scientific study of consumers is central to the development of marketing strategy."[2)] Diesem Bedürfnis nach vermehrtem Wissen um den Konsumenten oder Verwender tragen die Forschungen der Individual- und Massenpsychologie gerade in jüngster Zeit auch in Deutschland verstärkt Rechnung. In der amerikanischen Marketingliteratur finden sich schon seit längerem in jedem Werk ganze Kapitel mit den Forschungsergebnissen über "Buyer Behavior"[3)], "Consumer Behavior Analysis"[4)], "Purchase Motivation"[5)] usw. Die Ergebnisse dieser konsumbezogenen Verhaltenstheorien gewinnen in zunehmendem Maße Bedeutung für die marketingorientierte Unternehmung.[6)] Beispielhaft seien nur die Erkenntnisse der Konsistenztheorie und Diffusionstheorie genannt.[7)] Bohn weist in Anlehnung an die Konsistenztheorie darauf hin, daß taktische Marketingentscheidungen vornehmlich auf der Basis bestehender Einstellungen erfolgen sollten, da sich die Wirkung relativ stabiler Einstellungen kurzfristig kaum verändern lassen.[8)]

---

1) Vgl. Möhl, H., Informationssysteme im Marketing, a.a.O., S. 9; o. V., Marketing and Management Decision, in: Managerial Marketing 1962, S. 214; Donelly jr., J. H., Ivancevich, J. M., Analysis for Marketing, Decisions, Homewood/Ill. 1970, S. 321 f.

2) Kelley, E. J., Lazer, W., The Marketing Management Concept, in: Managerial Marketing 1967, S. 14.

3) Kotler, P., a.a.O., S. 66 ff.

4) Kelley, E. J., Lazer, W. (Hrsg.), Managerial Marketing 1967, S. 129 ff.

5) Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 94 ff.

6) Vgl. Kroeber-Riel, W., Was die Verhaltensforscher dem Unternehmer zu sagen haben, a.a.O., S. 50.

7) Vgl. ebenda, S. 50 f.

8) Vgl. Bohn, P., Marketing und Verhaltensforschung, in: absatzwirtschaft,

Neben dem Erkennen der menschlichen Wünsche und Bedürfnisse müssen auch deren Beziehungen zur Technik untersucht werden, wie Weinhold-Stünzi[1] feststellt. Es handelt sich dabei z. B. um die Fragen:

"1. Wie weit wird ein latentes Bedürfnis durch kommende technische Erfindungen angesprochen?
2. Wie kann eine technische Neuerung zu einer besseren Bedürfnisbefriedigung beitragen?"[2]

Durch die Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen erhält die Unternehmung eine Fülle von Informationen, die gerade auch unter dem schöpferischen, kreativen Aspekt des Marketing zu besseren Entscheidungen führen.

Wesentliche Informationen kann die Unternehmung auch aus der Analyse der allgemeinen wirtschaftlichen Faktoren, insbesondere der Kaufkraftentwicklung, gewinnen. Heute genügt jedoch meist nicht mehr nur das Wissen um das allgemeine Kaufkraftniveau, sondern es ist eine Segmentierung des Marktes vorzunehmen, d. h. es müssen die Verhältnisse in einzelnen Sektoren, z. B. verschiedenen sozialen Schichten, Altersgruppen, Gruppen mit gemeinsamen Interessen (Hobby, Freizeitbeschäftigung, Schulbildung) untersucht werden, um das Absatzpotential feststellen zu können.

Schließlich sei auch noch auf die Untersuchung demographischer Merkmale und Entwicklungen hingewiesen, die zur Vervollständigung der externen Informationen beitragen.

Neben dem Bemühen um Informationen über die Umwelt verlangt das Marketing aber auch die Ermittlung "struktureller innerbetrieblicher Gegebenheiten."[3] Dazu gehört z. B. die Feststellung der Lieferbereitschaft, die Bestimmung der Kostenstruktur, die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Leistungspo-

---

absatzwirtschaft, 13. Jg., Febr. 1970, 1. Ausg., H. 3, S. 31.

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 138 f.

2) Ebenda, S. 138.

3) Vgl. dazu Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 182 ff.

tentials, der Struktur des vorhandenen Vertriebssystems und die Erforschung vieler anderer Faktoren.

Diese nur unvollständige Darstellung der zu beschaffenden Daten[1] sollte nur zur Illustration und Demonstration des überaus großen Informationsbedarfes einer marketingorientierten Unternehmung dienen. Festgehalten werden kann daher abschließend: "A research - based method of solving marketing problems is a corner - stone of the marketing management concept"[2], oder wie Sommer es treffend ausdrückt: "Wissenschaftliche Absatzführung erfordert (somit) zwangsläufig die Erforschung des Absatzmarktes."[3]

Die zwingende Notwendigkeit der Erforschung der Umwelt und im besonderen des Absatzmarktes, mit deren Hilfe die durch das Marketing geforderte Anpassung an die Umgebung gelingen soll, ergibt sich außer aus den geschilderten entscheidungslogischen Gründen auch aus einer psychologischen und philosophischen Betrachtung heraus. Sommer kommt aufgrund einer eingehenden Untersuchung dieses Problemkreises zu der überzeugenden Ansicht, daß Marketing deshalb als eine Strategie der Anpassung an die Gegebenheiten des Marktes aufzufassen ist, weil der Markt eine grundsätzlich nicht manipulierbare Größe, eine für das Unternehmen gegebene Realität darstellt.[4] Dies gilt vor allem für den Menschen als Zentralfigur der betrieblichen Umgebung; denn dieser ist kein "manipulierbarer Verfolger nur eitler Zwecke"[5] und kann daher auch nicht dazu mißbraucht werden, etwas gegen seinen Willen zu tun oder zu unterlassen; Die Unternehmung kann nur die im Menschen gegebenen Wertvorstellungen ansprechen.[6] Damit ihr diese Anpassung auch gelingt, muß sie sich mit möglichst

---

1) Ausführliche Darstellungen dieses Problemkreises finden sich bei Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 134 ff.; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 218 ff.; Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 81 ff.

2) Kelley, E. J., Lazer, W., The Marketing Management Concept, a.a.O., S. 14.

3) Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 81.

4) Vgl. ebenda, S. 59.

5) Zahn, E., Soziologie der Prosperität, Köln, Berlin 1960, S. 143.

6) Vgl. Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 60.

umfassenden Informationen über diese Zielperson und die sie umgebende Umwelt versorgen.

2242 Die Notwendigkeit der Planung

Wenn im vorangegangenen Punkt die Rede von dem Informationsbedürfnis der marketingorientierten Unternehmung war und gefordert wurde, die Einsicht in die unternehmerische Umwelt, insbesondere das Wissen um die menschlichen Verhaltensweisen zu vermehren und des weiteren die Kenntnis der eigenen betrieblichen Möglichkeiten und Grenzen genau auszuloten, so darf dies nicht als Selbstzweck angesehen werden. Der Sinn einer solchen umfangreichen Informationsbeschaffung besteht in der Verbesserung der zu treffenden Entscheidungen. Zwar sind diese Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen, ihre Folgen zeigen sich jedoch erst in der Zukunft, d. h. es besteht die Notwendigkeit, die Konsequenzen der Alternativen schon in der Gegenwart zu durchdenken und darzustellen. Diese gedankliche Durcharbeitung des Zukünftigen und die daraus folgende Ableitung von Richtlinien für künftiges Verhalten wird mit Ulrich[1] als Planung bezeichnet. Sandig[2] drückt diesen Sachverhalt ähnlich aus, wenn er von Planung als dem gedanklichen Antizipieren der Wirkung bestimmter Handlungen und Unterlassungen spricht.
Die Aufgabe des Marketing besteht nun darin, aus dem Markt Ziele abzuleiten, Strategien zur Erreichung dieser Ziele zu entwickeln sowie kurzfristige taktische Maßnahmen auszuarbeiten. Da diese Ziele, Strategien und Taktiken immer zukunftsorientiert sind und nur dann entwickelt werden können, wenn ihre Wirkung auf die Unternehmung antizipatorisch untersucht wird, so ist daraus ersichtlich, daß Marketing ohne Planung ex definitione nicht denkbar ist.[3]

---

1) Ulrich, H., Planung in der Unternehmung, in: Kriterion Nr. 19, Okt./Nov. 1961, S. 8; Wittmann spricht davon, daß ein Plan ein Entwurf für Entscheidungen ist. Vgl. Wittmann, W., Instrumente der "Prophetie", Entscheidungen bei unvollkommener Information, in: Der Volkswirt, Nr. 40, 4. 10. 1968, S. 30.

2) Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl. von "Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966, S. 10.

3) Vgl. Pümpin, C. B., a.a.O., S. 16; Kennessy, V., Langfristige Mar-

"Die Marketingkonzeption verlangt zwangsläufig das gedankliche Antizipieren der im Rahmen des Marketing erforderlichen Handlungen und Unterlassungen."[1] Die Zukunftsorientiertheit des modernen Marketing und der daraus abgeleitete Wunsch, das künftige Handeln der Unternehmung vorauszubestimmen, macht also die Planung zu einem seiner notwendigen Bestandteile. Phelps und Westing meinen daher im Hinblick auf die Wandlung in der Zukunft: "The most important factor which leads to planning is both vulnerability and opportunity resulting from changes in the social order."[2] Dem könnte man entgegenhalten, daß die als eine der wichtigsten Eigenschaften des Marketing erkannte Anpassung an die Umwelt einer Planung der Maßnahmen und Handlungen geradezu zuwiderlaufe, da sie ja erst nach vollzogener Veränderung der Umgebung erfolgen könne. Dazu ist jedoch zu bedenken, daß Anpassung im Sinne des modernen Marketing nicht passives Hinnehmen von Änderungen und nachträgliche Adaption an die Geschehnisse bedeutet, sondern darin vielmehr der Versuch gesehen werden muß, diese Veränderungen schon im voraus zu erkennen, um mit geeigneten Aktivitäten darauf einzuwirken.[3] "There is always the possibility of adaption to changes after they occur, but the changes can be anticipated.[4] Die Möglichkeiten des frühzeitigen Aufspürens und Erkennens der sich anbahnenden

---

ketingplanung bei Investitionsgütern, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II: Markt und Marktstrategie, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 99.

1) Pümpin, C. B., a.a.O., S. 17.

2) Phelps, M. D., Westing, J. H., Marketing Management, a.a.O., S. 24.

3) Alderson und Halbert weisen zwar darauf hin, daß die nachträgliche Adaption mit Hilfe von Feedback-Systemen ausreichend sein kann in "such industries as fashion goods and toy manufacture, where uncertainties are high, sales seasons are short, capital commitments are relatively low, and future sales situations are relatively independent of past ones." Abgesehen von diesen besonderen Bedingungen in den angeführten Branchen betonen die Autoren jedoch auch die Notwendigkeit der Planung. Alderson, W., Halbert, M. H., Men, Motives, and Markets, Englewood Cliffs 1968, S. 73 f.

4) Phelps, M. D., Westing, J. H., a.a.O., S. 24; vgl. auch: o. V., Planning and Organization, in: Readings in Marketing, Dirksen 1963, S. 118.

Umwälzungen werden durch die laufenden Verbesserungen der Techniken in der Absatzforschung und auf dem Gebiet der Prognosenerstellung ständig aussichtsreicher. Die Voraussagbarkeit der zukünftigen Entwicklungen wird durch Simulationstechniken, das Durchspielen von monomorphen oder sogar isomorphen Modellen mit Hilfe von Computern und durch die Verwendung anderer, noch am Beginn ihrer Entwicklung stehender Methoden weiter verbessert.[1)]

Dies ist aus der Sicht der Unternehmung auch dringend notwendig, denn die folgenden, aus der Realität sich ergebenden Gründe zwingen sie geradezu, in Zukunft der Planung immer breiteren Raum zu gewähren:

- Die Lebensdauer der Produkte nimmt laufend ab, was die Unternehmungen zum kontinuierlichen Austausch der alten Erzeugnisse gegen Neuentwicklungen bestimmt.[2)]
- Die Entwicklungsdauer für neue Produkte wird einmal aufgrund der aufwendigen Grundlagen- und Verfahrensforschung und zum anderen wegen der umfangreichen Investitionen für die Massenfertigung eher länger als kürzer.[3)]
- Die finanziellen Aufwendungen für die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren sind im Steigen begriffen.[4)]
- "The growing trend toward product diversification as a means of gaining stability in over-all corporate income, which has tended to complicate the problems of marketing management at all levels of the organization from the bottom to the top."[5)]

---

1) Vgl. Smith, W. R., Long-range Planning and Research and Development, in: Managerial Marketing 1967, S. 322.

2) Vgl. McLean, J. G., The New Responsibilities of Marketing Management, in: Readings in Marketing, Dirksen 1963, S. 111.

3) Vgl. Haller, P., Stempel, R. O., Grundzüge einer kreativen Marketingplanung I, in: absatzwirtschaft, 13. Jg., 2. Juli-Ausgabe, H. 14, 1970, S. 23.

4) Vgl. Alderson und Halbert: "... the cost of error is high." Alderson, W., Halbert, M. H., a.a.O., S. 74; ähnlich bei Smith: "... the 'price of admission' to many of the growth areas of the economy is going up." Smith, W. R., a.a.O., S. 322; vgl. auch McLean, J. G., a.a.O., S. 111.

5) Ebenda, S. 111.

- Schließlich muß noch die zunehmende Größe der Unternehmungen genannt werden[1], deren Koordinations- und Kontrollprobleme nur durch eine verbesserte Planung gelöst werden können.[2]

Die hier genannten Gründe machen daher eine starke Zunahme der unternehmerischen Planungsaktivitäten innerhalb des Marketingprozesses erforderlich;[3] denn "... the hard core of the ... marketing concept ... is effective and scientific use of market planning.[4]

2243 Die koordinierte Ausrichtung der Absatzinstrumente auf den Markt[5]

Im Rahmen der dem Marketing immanenten Forderung nach einer systematischen Entscheidungsfindung schließt sich an die Phase der Informationsbeschaffung und der Planung die Phase der Durchsetzung oder Realisation der erarbeiteten Konzeption an. Diese ist, neben den besonderen organisatorischen Erfordernissen, die dabei an die Unternehmung zu stellen sind, geprägt durch die Handhabung und den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente.
Der Einsatz dieses Instrumentariums, nach Gutenberg[6] aus den Bereichen Absatzmethode, Preis und Produktpolitik sowie der Werbung bestehend und von

---

1) Vgl. Smith, W. R., a.a.O., S. 322.

2) Drucker, P. F., Long-range Planning, in: Managerial Marketing 1967, S. 314 f.

3) Kulhavy, E., a.a.O., S. 9.

4) Smith, W. R., The Role of Planning in Marketing, in: Innovations in Marketing Management, Marketing Horizons, Vol. II, Nr. 3, Fall 1959, S. 57, zit. nach: Phelps, M. D., Westing, J. H., a.a.O., S. 21.

5) Vgl. Sommer, R., Die Marketing Konzeption, S. 36.

6) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, 5. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962, S. 42 ff. (Zitierweise: Gutenberg, E., Der Absatz).

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen durch eine Reihe anderer Instrumente vervollständigt[1], bildet die sogenannte "Aktionsseite des Marketing"[2]. Mit diesen Aktionsparametern tritt die Unternehmung an die Öffentlichkeit, d. h. sie versucht,sich durch den Einsatz dieses Instrumentariums am Absatzmarkt Präferenzen zu verschaffen oder mit anderen Worten ihr akquisitorisches Potential zu erhöhen.

Die erste, vom Marketing ausgehende Forderung, den Einsatz dieses Instrumentariums betreffend, besteht in der strikten Ausrichtung dieses Maßnahmenbündels auf den Markt bzw. den Kunden. Dies ist nur eine logische Folge der für das ganze Unternehmen gültigen, vom Marketing verlangten umfassenden Ausrichtung auf die Umwelt, wobei der Mensch besonders im Mittelpunkt zu stehen hat.[3]

Der zweite vom Marketing ausgehende Anspruch betrifft die Art des Einsatzes dieser Instrumente. Gemeint ist damit das Bestreben, von einem partiellen oder isolierten Einsatz der einzelnen Maßnahmen zu einer möglichst optimalen Kombination der Aktionsparameter zu kommen. Die Notwendigkeit,der Lösung dieses selbst von der Theorie bisher nur formal gelösten Problems näher zu kommen[4], ergibt sich aus den folgenden, von Sommer[5] übernommenen Überlegungen.

Für den Menschen kann nur ein Wert als Motiv zum Wollen und Handeln dienen. Betrachtet man den Menschen aus der Sicht einer Unternehmung als potentiellen Abnehmer, so kann nur das bei ihm einen Kaufwillen erzeugen oder ihn zu einer Kaufhandlung bewegen, was für ihn einen Wert darstellt. Nun erscheint dem

---

1) Es handelt sich dabei um die folgenden Aktionsparameter: Betriebstyp, Betriebsgröße, Standort, Betriebsbereitschaft, Sortimentspolitik, Garantieleistungen, Kundendienst, Rabattpolitik, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Kreditgewährung, Verkaufsförderung, Public Relations. Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 68 - 136.

2) Stadler, M., a.a.O., S. 18.

3) Vgl. Punkt 221.

4) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 59.

5) Vgl. Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 37 f.

Kunden von seinem Standpunkt aus zwar jedes Absatzinstrument als Wert, das Produkt selbst ebenso wie die Werbung, der Standort, der Preis, die Verpakkung oder der Kredit usw.; zugleich empfindet er jedoch auch die Kombination dieser Faktoren als einen und zugleich höheren Wert. Die Unternehmung, die sich bemüht, den potentiellen Abnehmer zum Kunden zu gewinnen, muß also versuchen, ihm einen möglichst hohen, intensiven Wert anzubieten. "Die Vielschichtigkeit des menschlichen Werterlebens einerseits und die Ganzheit dieses Werterlebens andererseits verlangen daher, daß die einem Unternehmen zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Mittel nicht partiell, sondern in einer Kombination eingesetzt werden; die Wirksamkeit der menschlichen Motivationsstruktur verlangt - soll diese als Ganzes aktiviert werden, - eine Wirksamkeit der absatzpolitischen Mittel."[1] Eine solchermaßen koordinierte und auf die Marktsituation ausgerichtete Mittelkombination wird als optimales Marketing Mix oder optimale Kombination der absatzpolitischen Instrumente bezeichnet.

2244 Die Kontrolle der Marketingaktivitäten

Zweck des Kapitels 22 ist es, das Wesen des Marketing und die sich daraus ergebenden besonderen Anforderungen an die Unternehmungsführung herauszuarbeiten. Kontrollen, Revisionen, Prüfungen sind aber im täglichen Geschäftsbetrieb bestens bekannte und alltägliche Erscheinungen. Welche über das Normale hinausreichende Bedeutung sollte nun gerade die Kontrolle der Marketingaktivitäten haben, die an dieser Stelle nicht nur aus Gründen der formalen und logischen Vervollständigung der Darstellung des systematischen Entscheidungsprozesses eine Erwähung rechtfertigt ?
Die Antwort auf diese Frage soll nicht in dem Hinweis bestehen, daß die Marketingkontrolle etwas völlig Neues und Revolutionierendes sei, sondern es soll

---

1) Sommer, R., Die Marketing-Konzeption, S. 38.

nur aufgezeigt werden, welche zunehmende Bedeutung gerade dieser Phase des Entscheidungsprozesses unter Marketinggesichtspunkten zukommt. In diesem Sinn ist auch Kotler zu verstehen, wenn er ausführt: "Two trends in the economy make the problem of control increasingly challenging with the passage of time. The first is that enterprises are becoming larger"[1]. Ähnlich, wie bereits bei den Gründen für die zunehmende Bedeutung der Planung ausgeführt wurde, macht diese Entwicklung den Ausbau und die Verbesserung der Techniken erforderlich, die eine bessere Überwachung und Steuerung der Großunternehmen gewährleisten. Hierzu gehört daher im Zusammenspiel mit der Planung vor allem eine umfassende Kontrolle. "Planning must be matched by control."[2] Die zweite Ursache sieht Kotler darin, daß "... the environment faced by the typical enterprise is changing more rapidly than ever before."[3]

Dieser für die Entstehung des Marketinggedankens generell mitentscheidende Grund gewinnt in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung. Die sich rasch wandelnde Umwelt der Unternehmung zwingt diese durch eine laufende Überwachung ihrer Aktivitäten, d. h. durch den Vergleich von Soll- und Istdaten oder-allgemeiner ausgedrückt-durch die Gegenüberstellung des erwarteten und des eingetretenen Erfolges der verschiedenen Unternehmensaktivitäten[4] zur laufenden Anpassung und Veränderung der aufgestellten Ziele, Strategien und Taktiken.[5] Nur so ist eine ständige und vorausschauende Adaption an die betriebliche Umwelt möglich.[6]

Besonderer Erwähnung bedarf dabei noch der Hinweis auf die sich in Industrie

---

1) Kotler, P., a.a.O., S. 560.

2) Ebenda, S. 559.

3) Ebenda, S. 560.

4) Vgl. Fisk, G., a.a.O., S. 464. Für Fisk bedeutet Kontrolle: "To verify and check performance."

5) Vgl. Elling, K. A., a.a.O., S. 166.

6) Vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., An Overview of Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, a.a.O., S. 7; Staudt, T. A., Taylor, D. A., a.a.O., S. 527.

und Handel und dabei wiederum insbesondere im Konsumgütersektor abzeichnende verschärfte Konkurrenzsituation mit den daraus resultierenden Schrumpfungen der Gewinnspannen.[1] Dies hat gerade unter Marketinggesichtspunkten eine außergewöhnliche Bedeutung; denn "marketing is deeply concerned with profits"[2], im Gegensatz zum Verkaufsdenken des älteren Marketing, das vor allem ein Umsatzdenken war.[3] Im Zeichen sich vermindernder Gewinn- bzw. Handelsspannen kommt nun gerade der Kontrolle eine besonders wichtige Rolle beim Aufspüren der für das Unternehmen günstigen, gewinnbringenden Produkte, Auftragsgrößen und Verkaufsgebiete auf der einen Seite und dem Ausscheiden von verlustreichen, am Ende ihres Lebenszyklus stehenden Gütern, von kostenungünstigen Kundenbestellungen und Verkaufsbezirken zu.[4]

23 Die Notwendigkeit des Marketing für die Unternehmung

Faßt man die bisher dargestellten Wesenszüge des Marketing zusammen, so wird deutlich, in welch gravierender Weise diese neue Idee das Verhältnis einer Unternehmung zu ihrer Umwelt verändert. Die nach innen gerichtete, produktionsorientierte Haltung wird abgelöst durch eine Öffnung nach außen.[5] Die Unternehmung ist nicht mehr nur verhaftet in ihren internen Problemen, sie richtet vielmehr den Blick auf ihre Abnehmer, übernimmt deren Probleme und bemüht sich, diese zu lösen. Nicht mehr die Produktion, die Technik, die

---

1) Vgl. Hudig, J., Marketing Costs and Their Control, in: Readings in Marketing, Dirksen 1968, S. 393; Stanton, W.J., Evaluating Marketing Effort, in: Managerial Marketing 1967, S. 381. Hudig und Stanton beziehen sich zwar nur auf die USA, die Entwicklung in Deutschland dürfte jedoch sehr ähnlich sein.

2) Hudig, J., a.a.O., S. 393.

3) Vgl. dazu auch Borch, F. J., a.a.O., S. 16.

4) Vgl. Hudig, J., a.a.O., D. 394 ff.

5) Vgl. Moore, D. G., a.a.O., S. 353 ff.

Maschine stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses, sondern die Umwelt, der Markt und letztlich der Mensch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen.

Diese Haltung entspricht nun genau der als Ergebnis der theoretischen und historischen Betrachtungen im Punkt 1 aufgestellten Forderung nach Anpassung der Unternehmung an ihre Umwelt. Es kann also festgehalten werden, daß nur einer solchermaßen nach Marketinggesichtspunkten ausgerichteten Unternehmung die Adaption an die betriebliche Umgebung auf die Dauer gelingen wird.

Wie nun diese Anpassung der Unternehmung an die Umwelt im Zeichen des Marketing im einzelnen erfolgt, welche der genannten Wesenselemente dabei besondere Bedeutung haben oder welcher Instrumente sich die Unternehmung bei der Bestimmung des Marketing-Mix dabei bedienen wird, ist bereits in zahlreichen wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen eingehend erörtert worden. Hierauf noch näher einzugehen ist nicht Aufgabe dieser Arbeit, Diese besteht vielmehr darin, an Hand der bereits in Form der oben genannten Charakteristika dargestellten grundsätzlichen Anforderungen des Marketing an die Unternehmung aufzuzeigen, wie diese Idee in einer Unternehmung tatsächlich verwirklicht werden kann, oder anders ausgedrückt, es soll im folgenden versucht werden darzustellen, was geschehen muß, um dem Marketinggedanken die erforderliche Beachtung und Stellung in einem Unternehmen zu verschaffen.

Eine derart elementare Wandlung der geistigen Einstellung einer Unternehmung, wie sie die Übernahme des Marketingkonzeptes erfordert, kann sich natürlich nicht nur in der Umbenennung eines Verkaufsleiters in einen Marketingdirektor erschöpfen, sondern verlangt nach Ausrichtung aller Aufgabengebiete der Unternehmungsführung im Sinne dieser neuen Idee. Welche Konsequenzen sich dabei für die Unternehmungspolitik, den Führungsstil, den Organisationsablauf und die Organisationsstruktur ergeben, soll daher im 2. Teil dieser Arbeit dargestellt werden.

2. TEIL

DIE REALISIERUNG DES MARKETINGGEDANKENS IN DER UNTERNEHMUNG

1 Die Wirkungsbereiche des Marketing

In den bisherigen Ausführungen wurde versucht, die Bedeutung des Marketing für das Unternehmen deutlich zu machen, indem auf die in Zeiten eines Käufermarktes notwendige und mit Hilfe des Marketing mögliche Anpassung der Unternehmung an die Wünsche der Kunden hingewiesen wurde. Wie aus der Beschreibung des Wesens des Marketing erkennbar ist, handelt es sich bei dieser Idee um eine neue Art und Weise, eine Unternehmung von außen, vom Standpunkt des Verbrauchers bzw. Abnehmers, zu betrachten. Es sollte klar gemacht werden, daß Marketing keine "neue betriebliche Teilfunktion wie Beschaffung, Produktion oder Absatz (ist), sondern ... eine geistige Haltung"[1], wie Mellerowicz es ausdrückt. Seit Überwindung des älteren Marketingbegriffes mit seinem rein funktionalen Charakter und der Ausfüllung des alten Begriffes mit einem neuen Inhalt versteht man unter modernem Marketing eine unternehmerische Grundeinstellung und Denkweise, die das gesamte Unternehmen umfaßt,[2] bzw. eine neue Art der Unternehmungsführung. Dieser Auffassung vom Marketing folgend, sei nun im weiteren auf die Verwirklichung dieses Gedankens in der Unternehmung eingegangen.

Die Übernahme und Realisierung des Marketinggedankens durch eine Unternehmung besteht dabei nicht nur in der Schaffung einer eigenen dafür zuständigen Abteilung, wie dies offensichtlich häufig, vor allem in der Praxis geglaubt wird. "So lange und je mehr das Marketing lediglich institutionalisiert und nicht erlebt und gelebt wird, sind alle absatzpolitischen Maßnahmen ein Herumkurieren an Symptomen, ohne daß damit der Kern des Übels (die produktionsorientierte Haltung, Anm. d. Verf.) beseitigt wird und das Unternehmen

---

1) Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. II, a.a.O., S. 16.

2) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet, S. 551.

zur Marketingkonzeption durchstößt."[1] Cascino meint dasselbe, wenn er schreibt: "... a company cannot become customer conscious by edict."[2] Bei der Übernahme der Marketingidee handelt es sich vielmehr um einen, längere Zeit beanspruchenden Internalisierungsprozeß[3], also um ein allmähliches Eindringen und Übernehmen dieses normativen Konzeptes in allen Bereichen und auf allen Stufen der Unternehmung, vornehmlich aber im Führungsbereich, und zwar auf der Ebene der Gesamtführung ebenso wie auf der der Teilbereiche.

Faßt man die Unternehmung, wie es in dieser Arbeit geschehen ist, als ein System auf, das bestimmte Ziele verfolgt[4], so werden nach Jacob [5] insbesondere zwei Aufgabenbereiche der Unternehmensführung sichtbar: Erstens muß geklärt werden, wie das System zu steuern ist, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die gesetzten Ziele zu erreichen,und zweitens geht es darum zu erkennen, wie das System Unternehmung gestaltet und - in Anpassung an die künftigen Entwicklungen - laufend aus- und umgebaut werden sollte, damit es den Anforderungen, die von der Zielsetzung her an dieses System zu stellen sind, am besten zu genügen vermag.

---

1) o. V., Im Gespräch: Vom Marktdenken weit entfernt, in: die absatzwirtschaft, 1. Juniausg. 1967, H. 11, S. 626.

2) Cascino, A. E., a.a.O., S. 371.

3) Unter Internalisierung versteht man allgemein die Übernahme einer sozialen Norm bzw. Gruppennorm durch eine Person. Vgl. König, R., Soziale Normen, in: Wörterbuch der Soziologie, hrsg. v. W. Bernsdorf, 2. neubearb. und erweiterte Auflage, Stuttgart 1969, S. 981; o. V., Stichwort internalisieren, in: Das Große Duden-Lexikon (in acht Bänden), hrsg. u. bearbeitet von der Lexikonredaktion des Bibliographischen Instituts, 4. Bd., 2. neubearb. Auflage, Mannheim, Wien, Zürich 1969, S. 396.

4) Auf die Zweck- und Zielorientiertheit des Systems Unternehmung wird im folgenden Punkt 21 näher eingegangen.

5) Vgl. im folgenden Jacob, H., ohne Titel (Marginalien des Herausgebers), in: Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur, Bd. 1 der Schriften zur Unternehmungsführung, hrsg. v. H. Jacob, 1967, S. 2.

Für eine vollständige Darstellung der Aufgaben der Unternehmungsführung reichen die beiden genannten Bereiche jedoch nicht aus; denn sie beziehen sich ausschließlich auf die Maßnahmen, die für die Erfüllung der Ziele notwendig sind. Zu den von der Unternehmungsführung zu lösenden Problemen gehört aber auch die Erarbeitung und Formulierung der Ziele sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für die Teilbereiche. Ulrich nennt deshalb drei Problemstufen, mit der sich die Unternehmungsführung auseinanderzusetzen hat:

"- Bestimmung der Ziele, welche angestrebt werden sollen;
- Bestimmung des (Sub-)Systems, in dem sich die Aktivitäten zur Zielerreichung abspielen sollen;
- Bestimmung der Prozesse, welche im System abgewickelt werden sollen."[1)]

Betrachtet man die von Ulrich genannten Problembereiche, so kann festgestellt werden, daß sich der erste auf den unternehmerischen Zielbildungsprozeß bezieht, während sich die beiden folgenden mit der für die Erreichung dieser Ziele notwendigen Strukturierung der Unternehmung beschäftigen. Die Aufgabe der Festlegung der Beziehungs- und der Prozeßstruktur[2)] soll daher zum Bereich der Unternehmungsorganisation zusammengefaßt werden.

Neben diesen mehr sachlichen Problemen darf die Bedeutung der zu lösenden menschlichen Probleme nicht vergessen werden; denn zum einen kann gesagt werden, daß die Menschenführung ein Kernstück der Unternehmungsführung ist[3)], und zum anderen bedarf die Idee des Marketing in besonderem Maße der Überzeugungskraft der Führenden und der Aufgeschlossenheit und Veränderungsbereitschaft der Geführten, weshalb als weiterer Bereich der des Führungsstiles hinzugenommen wird.

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 322.

2) Termini von Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 212 u. S. 215.

3) Vgl. Ulrich, H., Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. v. O. Angehrn und H. P. Künzi, Stuttgart 1968, S. 302.

Dieser Einteilung folgend, können die Aufgabenbereiche der Unternehmungsführung, auf die das Marketing einwirken soll, oder anders ausgedrückt, die vom Marketing ihre Prägung bekommen sollen, wie folgt unterteilt werden in:

1) Die Unternehmungspolitik (d. h. die Festlegung des Zielsystems und der allgemeinen Verhaltensrichtlinien),
2) den Führungsstil und
3) die Unternehmungsorganisation mit den Teilbereichen
   - Prozeßablauf und
   - Organisationsstruktur.[1)]

2 Der Einfluß des Marketing auf die Unternehmungspolitik

Unter den Aufgaben der Unternehmungsführung wurde an erster Stelle die Formulierung der Unternehmungspolitik genannt. Ulrich[2)] unterscheidet bezüglich dieses Begriffes zwischen einer engeren Auslegung wie sie z. B. von Jacob[3)] vertreten wird, bei der die Bestimmung der Unternehmungsziele ausgeklammert wird, und einer weiteren Fassung, die neben der Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Richtlinien, welche bei den Handlungen zur Erreichung der Ziele gelten sollen, auch die Formulierung der Ziele selbst mit einschließt. Dieser weitere Begriff soll den folgenden Überlegungen zugrundegelegt werden.

Sieht man die primäre Aufgabe der Unternehmungspolitik in der Bestimmung der Unternehmungsziele, so ist zu bedenken, daß diese nicht aus dem Nichts entstehen, sondern das Endprodukt eines komplexen Zielbestimmungsprozesses sind, in dessen Verlauf die zunächst allgemeinen und unvollständigen Ziel-

---

1) Diese Einteilung entspricht den von Häusler genannten Komponenten der Führung Zielentscheidung, Motivation zur Leistung und Koordination vieler Einzelleistungen zu einer Gesamtleistung. Vgl. Einleitung, S. 1.

2) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 326 f.

3) Jacob, H., a.a.O., S. 2.

vorstellungen immer weiter konkretisiert werden.[1] In Anlehnung an den amerikanischen Ausdruck "Management Philosophy" sollen diese grundlegenden Gedanken und Vorstellungen über den Zweck und die Ziele der Unternehmung als "Unternehmungsphilosophie" bezeichnet werden.[2]
Da von einigen Autoren[3] Marketing selbst als eine Unternehmungsphilosophie bezeichnet wird und auch in den Bezeichnungen "Grundeinstellung", "Denkweise", "beherrschende Idee" dieser Sinngehalt angesprochen ist, ergeben sich über die Unternehmungsphilosophie indirekt die ersten Berührungspunkte zwischen dem Marketinggedanken und der Unternehmungspolitik.

21 Der Marketinggedanke in der Unternehmungsphilosophie

Bevor die Beziehungen zwischen dem Marketing und der Unternehmungsphilosophie eingehender untersucht werden, erscheint es notwendig, den in der deutschsprachigen Literatur noch relativ ungebräuchlichen Begriff der Unternehmungsphilosophie näher zu durchleuchten und seinen Inhalt herauszuarbeiten.

211 Begriff und Wesen der Unternehmungsphilosophie

Um das Untersuchungsobjekt Unternehmungsphilosophie in kurzer und knapper Form in den Griff zu bekommen, soll zunächst einmal seine Existenzberechtigung und sein Standort im unternehmerischen Willensbildungsprozeß aufgezeigt werden.

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 327.

2) Ebenda, S. 327.

3) Vgl. die Literaturangaben 1) - 8) auf S. 27 dieser Arbeit.

Wie bereits angedeutet, entstehen die im Rahmen der Unternehmungspolitik zu formulierenden obersten Unternehmungsziele nicht durch einen einmaligen, genialen Schöpfungsakt der mit der Führung der Unternehmung betrauten Personen, vielmehr handelt es sich dabei um einen kontinuierlichen Entscheidungsprozeß. Den Ausgangspunkt dieses vielschichtigen Prozesses bilden die im Rahmen der Unternehmungsphilosophie zu ermittelnden allgemeinen Wert- und Zielvorstellungen.[1] Die Notwendigkeit für die Existenz einer "Management Philosophy", unabhängig davon, ob sie als solche tatsächlich dem Unternehmer bewußt wird oder nicht, ist also darin zu sehen, daß sie die Grundlage für die bei der Entwicklung der Unternehmungspolitik durchzuführende Formulierung genereller Ziele bildet. Aus den von der Unternehmungsphilosophie entwickelten Zielvorstellungen werden also für die Führung der Unternehmung oberste oder Basisziele und allgemeine Verhaltensnormen hergeleitet (vgl. Abb. 6).

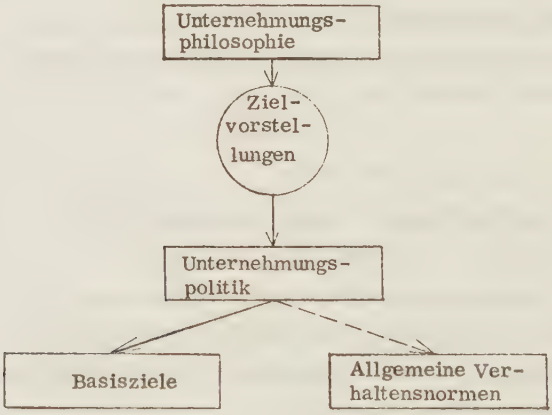


Abb. 6: Der Standort der Unternehmungsphilosophie

Quelle: Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 328.

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 327.

Die solchermaßen aus ihrer Bedeutung für die Unternehmungspolitik abgeleitete Notwendigkeit des Existierens einer Unternehmungsphilosophie und die Festlegung ihres Standortes soll nun durch eine genauere Darstellung dieses Begriffes und seines Inhaltes ergänzt werden.
Ausgangspunkt für die Erklärung des Wesens der Unternehmungsphilosophie sei die ihr eigene Aufgabenstellung, die in der Entwicklung bestimmter Zielvorstellungen besteht. Im Rahmen seiner in den Bereich der Theorie des Unternehmerverhaltens gehörenden Untersuchung über Unternehmerziele und Unternehmerstrategien kommt Bidlingmaier zu der Ansicht, daß eine auf seinswissenschaftliche Erkenntnisse ausgerichtete Theorie vom Unternehmerverhalten nicht von der vordergründigen Voraussetzung der homo-oeconomicus-Prämisse ausgehen darf, sondern auf anthropologischer Grundlage aufgebaut werden muß.[1] Er weist deshalb darauf hin, daß sich die Ziele der Unternehmer letztlich aus den Endzielen oder Primärzielen des menschlichen Handelns herleiten.[2] Diese primären Ziele oder Motive der Unternehmer bilden deshalb die eine Grundlage für die Zielvorstellungen, die am Ende des unternehmungsphilosophischen Denkprozesses stehen.

Nach dem klassischen Unternehmerbild bietet sich als einziges Handlungsmotiv nur das erwerbswirtschaftliche Streben, und zwar in seiner stärksten Ausprägung, in Form der Gewinnmaximierung an. Eine solche monistische Zielsetzung bedürfte natürlich des Nachweises durch empirische Forschungen. "Soweit entsprechende Untersuchungen in Amerika durchgeführt wurden, scheinen sie eher darzulegen, daß der Gewinnmaximierung als Leitmaxime unternehmerischen Handelns nicht die angenommene überragende Bedeutung zukommt, sondern daß sich viele Unternehmungsleitungen bewußt mit einem "angemessenen"

---

1) Vgl. Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 14 und S. 73 f.

2) Vgl. ebenda, S. 75 ff.; ähnlich geht Schmidt-Sudhoff vor. Vgl. Schmidt-Sudhoff, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 25 ff.

Gewinn zufrieden geben, d. h. zahlreiche andere Absichten und Erfordernisse in ihren Zielentscheiden berücksichtigen."[1] Besonders die Untersuchungen von Katona[2], Raia[3] und die des Autorenkollektivs Kaplan, Dirlam und Lanzilotti[4] bestätigen diese Feststellung. Auch die Untersuchungsergebnisse des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München deuten darauf hin, daß neben dem Gewinnziel eine Reihe anderer Ziele angestrebt werden.[5] Die Ergebnisse der empirischen Zielforschung, wie sie sich aufgrund der leider nur geringen Anzahl von Analysen ergeben, weisen darauf hin, daß die Unternehmer nicht nur von einem Motiv, sondern von einem ganzen Motivbündel angetrieben werden und rechtfertigen damit die Ansicht Schumpeters, der die drei typischen unternehmerischen Motivgruppen in

a) Macht- und Freiheitsgefühl,

b) im Siegerwillen, im Kämpfen-, Erfolghaben- und sozialen Steigenwollen,

c) in der Freude am Gestalten, am Werk und an der Neuschöpfung als solcher,

sah.[6]

Die als Basis für die Festlegung der Unternehmungspolitik dienenden allgemeinen Zielvorstellungen beruhen also entsprechend den bisherigen Ausführungen auf den verschiedenen individuellen Motiven der Unternehmer.

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 188 f.

2) Vgl. Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 231 ff.

3) Vgl. Raia, A. P., Goal Setting and Self-Control, An Empirical Study, in: The Journal of Management Studies, Vol. 2, No. 1, Febr. 1965, S. 34 ff., hier insbes. S. 51 ff.

4) Vgl. Kaplan, A. D. H., Dirlam, J. B., Lanzilotti, R. F., Pricing in Big Business, Washington/D.C. 1958, S. 128.

5) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Bd. 1 der Schriftenreihe "Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis", Wiesbaden 1966, S. 37 ff. (Zitierweise: Das Zielsystem).

6) Vgl. Schumpeter, J. A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., Berlin 1952, S. 110 ff., hier insbes. S. 138 f.

Der unternehmungsphilosophische Denkprozeß ist jedoch damit noch nicht vollständig umrissen. Zu den das unternehmerische Leitbild formenden und prägenden Motiven kommt noch eine zweite zu berücksichtigende Komponente hinzu. Dieser noch näher zu beschreibende Faktor leitet sich aus der hier vertretenen und damit im Gegensatz zu Bidlingmaier[1] stehenden Meinung ab, daß individuelle Unternehmerziele und Unternehmungsziele nicht vollkommen identisch sind.[2] Es ist deshalb Heinen zuzustimmen, wenn er ausführt, daß sich in den Zielen der Unternehmung die Ziele der einzelnen Organisationsteilnehmer nur widerspiegeln.[3] Entsprechendes gilt natürlich auch für die Unternehmungsphilosophie und das darunter subsumierte Wertesystem, das deshalb nicht völlig deckungsgleich ist mit den individuellen Motiven und Vorstellungen der einzelnen am unternehmungsphilosophischen Prozeß beteiligten Personen.

Dies erklärt sich einmal aus der Tatsache der differenzierten organisatorischen Struktur der modernen Unternehmen, insbesondere der Großunternehmen, mit den daraus resultierenden äußerst komplexen innerbetrieblichen Willensbildungsprozessen. Auch auf höchster Ebene, im Bereich der Gesamtführung der Unternehmen, kann heute zumeist eine pluralistische Struktur der Entscheidungsinstanzen angenommen werden. Die Ergebnisse des unternehmungsphilosophischen Meinungsbildungsprozesses entstehen daher aus einer Vielfalt heterogener Vorstellungen und Meinungen, die jeweils auf anderen, zumindest graduell verschiedenen Modellen der sozialen Vorstellung basieren und daher die Schließung von Kompromissen erfordern. Was die Problematik dieses kollektiven Willensbildungsprozesses betrifft, so sei auf die eingehende Darstellung dieses Themas bei Heinen verwiesen.[4]

---

1) Vgl. Bidlingmaier, J., Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, in: ZfbF, 19. Jg., 1967, S. 250.

2) Vgl. Scheuing, E. E., Der Unternehmer als Entscheidungszentrum, in: ZfB, 37. Jg., Okt. 1967, No. 10, S. 655.

3) Vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 65.

4) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 187 ff.

Die andere relevante Ursache dafür, daß die unternehmungsphilosophischen Zielvorstellungen sich nicht nur aus den individuellen Motiven der Unternehmer - wobei der Unternehmerbegriff hier nicht personen-, sondern entscheidungsbezogen verwandt wird[1] - ableiten, ist in dem Wandel des Wesens der Unternehmung und insbesondere seiner Beziehungen zur Umwelt zu sehen. Auf die vielfältigen Interessengruppen, die vom Verhalten der Unternehmung direkt oder indirekt beeinflußt werden und die Eells[2] dazu veranlaßten, die Unternehmung als ein "Multi-Zweck-Gebilde" zu bezeichnen, kann nicht im einzelnen eingegangen werden.[3] Was jedoch in diesem Zusammenhang als wesentlich erscheint, ist die nachhaltige Veränderung des Verhältnisses der Unternehmung zu ihrer Umwelt, wie sie sich symptomatisch in dem Entstehen der "Public Relations" wiederspiegelt. Unter dem Einfluß des Marketinggedankens entwickelte sich ein völlig neues Selbstverständnis der Unternehmungen bezüglich ihrer Stellung innerhalb der Gesellschaft. Initiiert wurde diese Veränderung des Standpunktes durch die strukturelle Wandlung des Verkäufermarktes in einen Käufermarkt. Dies bewirkte oder sollte zumindest entsprechend dem normativen Charakter des Marketing bewirken, daß im Rahmen der unternehmungsphilosophischen Überlegungen der Standpunkt und die Aufgaben des Unternehmens in seiner gesellschaftlichen Umgebung auf eine neue Weise gesehen werden. Magyar[4] definiert deshalb auch, wohl etwas zu einseitig, die Unternehmungsphilosophie oder in seiner Terminologie die Managementphilosophie als begriff-

---

1) Vgl. Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 18.

2) Vgl. Eells, R., The Meaning of Modern Business, New York 1960, zit. nach Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 182.

3) Stöhr spricht von der sozialen Verantwortung des Unternehmers. Vgl. Stöhr, R. W., Unternehmensführung als Wissenschafts- und Bildungsproblem, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 332 ff.; vgl. auch Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 181 ff.

4) Magyar, K. M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, Die Verwirklichung der Unternehmungszwecke und der obersten Zielsetzungen durch kurzfristige Handlungsziele, Diss. St. Gallen 1969, S. 81.

lichen Rückgang und Vorgriff auf Ursprung, Sinn und Zukunft der Unternehmung und weiter: "Die 'Philosophie' der Unternehmung ist das Ergebnis eines Prozesses tiefgründigen Nachdenkens der Unternehmer über Ursachen und Bedingungen des Bestehens sowie über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Aufgabe und Stellung der Unternehmung." Diese Definition entspricht exakt der zweiten, bei der Festlegung der Unternehmungsphilosophie zu beachtenden Komponente. Die Unternehmungsphilosophie in dem hier verstandenen Sinn umfaßt also in Anlehnung an Ulrich[1] neben den (von Magyar nur implizit erwähnten) unternehmerischen Motiven und Wertvorstellungen auch die Erkenntnis der Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen der Unternehmung und ihrer Umwelt (vgl. Abb. 7).

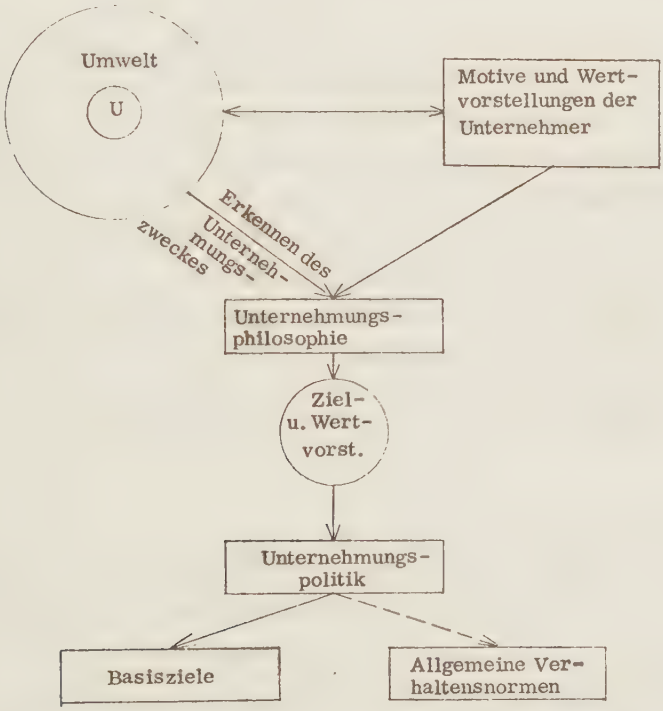


Abb. 7: Komponenten der Unternehmungsphilosophie

Quelle: Vgl. die Darstellung bei Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 328.

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 327.

Dieser zweite Teilbereich der Unternehmungsphilosophie, der aus der nicht nur gegenüber den Kapitalgebern getragenen Verantwortung der Manager resultiert,[1] ist auf die Lösung der Frage nach dem "Wozu" oder "Warum" der Unternehmung,[2] oder anders ausgedrückt auf die Frage nach dem Zweck der Unternehmung ausgerichtet. Da sich aus der Klärung dieser Frage in Verbindung mit den unternehmerischen Motiven für das Ergebnis des unternehmungsphilosophischen Prozesses wichtige Erkenntnisse ergeben, soll darauf etwas näher eingegangen werden.

112 Der Zweck der Unternehmung

Magyar kommt aufgrund seiner etymologischen Untersuchungen zu der Ansicht, daß der Zweck ein dem Ziel übergeordneter Begriff sei.[3] Schließt man sich dieser Ansicht, die auch von Ulrich[4] vertreten wird, an, so hat das weitreichende Konsequenzen für den unternehmerischen Zielbildungsprozeß, wie die nachstehenden Ausführungen zeigen werden.
Für die folgende Darstellung des Unternehmungszweckes sei wieder auf die schon zu Anfang dieser Arbeit verwendete systemtheoretische Betrachtung der Unternehmung zurückgegriffen. Danach wurde die Unternehmung in Form einer vorläufigen Arbeitsdefinition als ein offenes, sozio-technisches System beschrieben. Diese vornehmlich auf die Darstellung der Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt abgestimmte Definition bedarf nun einer Ergänzung.[5]

---

1) Vgl. Bursk, E. C., Die typischen Merkmale der amerikanischen Unternehmungsführung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, in: Betriebswirtschaftliche Beilage der Neuen Zürcher Zeitung, 3. Aufl., Zürich 1964, S. 131.

2) Vgl. Drucker, P., Die Praxis, S. 58 f.

3) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 56 ff. und S. 66. Anderer Ansicht ist Schmidt-Sudhoff, der den Begriff Zweck im Zusammenhang mit Mittel sieht. Vgl. Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 17.

4) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 114.

5) Die weiteren Ausführungen lehnen sich an die Gedanken Ulrichs an. Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 114 f. und 133 f.

Von Menschen bewußt geschaffene, künstliche Systeme sollen eine bestimmte Dynamik entwickeln, jedoch soll diese nicht ziellos sein, sondern entsprechend den Absichten der sie schaffenden und beeinflussenden Menschen funktionieren. "In der Regel wird ein bestimmter Output erwartet, den das System irgendwelchen Elementen der Umwelt bereitstellen soll."[1] Zieht man die oben getroffene Trennung der Begriffe Zweck und Ziel heran, so kann man als Zweck des Systems die Funktion ansehen, welche es in seiner Umwelt ausübt,und unter dem Ziel des Systems sollen die von ihm selbst angestrebten Verhaltensweisen oder Zustände irgendwelcher Outputgrößen verstanden werden.

Die Unternehmung ist ein reales, künstliches System, dessen Elemente Menschen sind und das mit der Umwelt in Austauschbeziehungen steht. Man kann es daher als soziales System bezeichnen. Um es von den vielen anderen sozialen Systemen wie z. B. Gemeinden, Kirchen, Krankenhäusern, Vereinen usw. abzugrenzen, soll der Zweck, d. h. seine Funktion für die Umwelt, als Unterscheidungsmerkmal herangezogen werden. Von Unternehmungen kann nun in formaler Weise gesagt werden, daß ihr Hauptzweck im Rahmen der menschlichen Gesellschaft in der Abgabe von Outputgütern in Form von materiellen und immateriellen Leistungen besteht. Die Unternehmung ist also ein outputorientiertes System, im Gegensatz zu den Haushalten, deren Zweck in der Bedürfnisbefriedigung der zum System selbst gehörenden Menschen liegt und in diesem Sinne inputorientiert sind. Ulrich ersetzt die Bezeichnungen outputorientiert durch produktiv und charakterisiert daher die Unternehmung als produktives soziales System, das den Zweck verfolgt, irgendwelche Leistungen für die menschliche Gesellschaft bereitzustellen.

Diese Auffassung vom Unternehmungszweck steht im Gegensatz zur Meinung einer ganzen Reihe betriebswirtschaftlicher Autoren, die auf der Lehre von Wilhelm Rieger aufbauen und den Sinn und Zweck einer Unternehmung ausschließlich in der Gewinnerzielung sehen. Es würde zu weit führen, hier im einzelnen auf alle diesbezüglichen Werke einzugehen. Es sollen daher nur die an dieser Stelle interessierenden Teile aus dem Lehrgebäude Riegers und Gutenbergs,

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 114.

den bedeutendsten Vertretern dieser Richtung, angeführt werden.
Rieger äußert sich in seiner "Einführung in die Privatwirtschaftslehre" folgendermaßen zum Thema Unternehmungszweck: "Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen ... Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer."[1] Diese konsequente Ausrichtung der Unternehmung auf das Gewinnprinzip erklärt sich daraus, daß Rieger sich auf den Idealtypus einer kapitalistischen Unternehmung stützte und ausschließlich das interne Funktionieren dieses Modells im Auge hatte. Seine Meinung gipfelt daher auch in dem Satz: "Man ist versucht zu sagen: Die Unternehmung kann es leider nicht verhindern, daß sie im Verfolg ihres Strebens nach Gewinn den Markt versorgen muß."[2]
Gutenberg führte im Jahre 1951 das gewinnmaximale Prinzip, in dem das erwerbswirtschaftliche Prinzip seine letzte Steigerung erfährt,[3] in die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Literatur ein. In der 1. Auflage des 2. Bandes seiner Grundlagen führte er dann die Unterscheidung in lang- und kurzfristige Gewinnmaximierung durch.[4] Für Gutenberg besteht der Primäreffekt betrieblicher Betätigung in der Gewinnerzielung. Die (langfristige) Gewinnmaximierung bedeutet für ihn das Ziel, den Bezugspunkt, auf den die im Betrieb zu verwirklichenden Produktivitätsrelationen ausgerichtet werden müssen.

Der, wie es scheint, offensichtliche Gegensatz der Meinungen bedarf einer genaueren Untersuchung.
Zur Auffassung Rieger's ist zu sagen, daß sein Denkgebäude durch die Beschränkung auf eine isolierte Betrachtung der kapitalistischen Unternehmung im klassischen Sinn gekennzeichnet ist. Dies ist wohl Ausdruck seines Bestrebens

---

1) Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. unveränd. Aufl., Erlangen 1959, S. 44.

2) Ebenda, S. 47.

3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., 1. Aufl., 1951, S. 340 ff. (17. Aufl., S. 452 ff.).

4) Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, 2. Bd., 1. Aufl., 1955, S. 8 ff., insbes. S. 14.

sich - und damit in scharfer Abgrenzung zur Nationalökonomie - auf das Erkenntnisobjekt "Privatunternehmung" zu beschränken. Das Verdienst Riegers ist darin zu sehen, daß es ihm als erstem gelang, eine geschlossene Theorie des innerbetrieblichen Geschehensablaufes unter dem obersten Ziel der Gewinnmaximierung zu entwickeln. Auf solche, ausschließlich auf den internen Bereich der Unternehmung abstellende Theoriebildungen zielt nun die Kritik Ulrichs ab.

> "Der Mangel dieser Überlegungen liegt sichtlich darin, daß von einem zu engen Gesichtskreis ausgegangen und die Unternehmung als isoliertes Gebilde betrachtet wird, das doch ein Ziel in sich selber tragen sollte. In Wirklichkeit scheint mir, ist die Unternehmung ein Gebilde, das isoliert betrachtet überhaupt sinnlos wäre und nur im Rahmen eines größeren Ganzen, nämlich einer arbeitsteiligen Gesamtwirtschaft, ein nützliches Dasein führen kann. Es gibt Unternehmungen, weil es im volkswirtschaftlichen Interesse liegt, daß es sie gibt und nicht deshalb, weil irgend jemand damit Geld verdienen, sich selbst oder anderen Arbeitsplätze schaffen oder Löhne zahlen kann. Es gibt nicht Unternehmungen, weil Kapitalgeber oder Unternehmer damit Gewinne erzielen können, sondern weil es Unternehmungen geben soll, dürfen diese Personen Gewinne erzielen."[1]

Ähnlich argumentiert Drucker, wenn er ausführt, daß der Gewinn keine Ursache, sondern das Ergebnis der Leistungen des Unternehmens ist.[2]
Die These vom ausschließlich gewinnmaximierenden Unternehmen wird auch durch die Ergebnisse der schon erwähnten empirischen Forschungen widerlegt.[3]
Gegen die Annahme, daß der Unternehmer nur ein Ziel maximieren will, spricht auch die Theorie des Anspruchsniveaus, wonach die Unternehmer sich nicht als "maximizer", sondern als "satisfizer" verhalten.[4]

---

1) Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, H. 11, 2. Aufl., Bern 1963, S. 8.

2) Vgl. Drucker, P., Die Praxis, S. 55.

3) Vgl. S. 66 dieser Arbeit.

4) Simon, H. A., Models of Man, New York, London 1957, S. 204 f.; March, J. G., Simon, H. A., Organizations with the Collaboration of H. Guetzkow, New York usw., 7. Aufl., 1966, S. 140.

Abschließend sei noch auf die Auswirkungen des vor allem bei Großunternehmen, deutlich festzustellenden Trends des Machtwechsels im Bereich der Unternehmungsführung von den Eigentümerunternehmern zu den Managerunternehmern hingewiesen.[1] Diese Angestellten-Unternehmer müssen zwar den finanziellen Erfolg ihrer Gesellschaften gewährleisten; "doch wird ihr Streben nach unmittelbarem Profit weniger stark ausgeprägt sein als unter der Voraussetzung, daß die betrieblichen Gewinne ihnen selbst in die Tasche fließen."[2]

Die umfangreiche, hier nur ausschnittsweise vorgetragene Kritik an der Gewinnmaximierungsthese[3] führt daher zur Ablehnung der Riegerschen Auffassung über den Unternehmungszweck.
Gutenberg versucht den Widerspruch zwischen dem der Theorie zugrundeliegenden Gewinnmaximierungsprinzip als einziger Zielfunktion des Unternehmers und der betrieblichen Wirklichkeit, die der Gültigkeit dieser These entgegensteht,auf definitionslogischem Wege zu entgehen.[4]
Er stellt fest, daß das oberste Ziel eines Betriebes abhängig ist von der Wirtschaftsordnung, in der dieser tätig ist. Es handelt sich also um einen systembezogenen Tatbestand. Nun definiert er, daß die Gewinnmaximierung ein konstitutives Merkmal der Betriebe ist, die in einer Marktwirtschaft agieren. Ist diese Bedingung erfüllt, handelt es sich um eine Unternehmung. "Wenn dieses Streben nicht vorliegt, so liegt auch keine Unternehmung vor; damit wurde natürlich der Tautologisierung der Aussagen der Weg geebnet, da damit nichts mehr über die Wirklichkeit ausgesagt wird und diese deshalb auch nicht erklärt werden kann."[5]

---

1) Vgl. Dichtl, E., a.a.O., S. 36.

2) Bursk, E. C., a.a.O., S. 131.

3) Vgl. die umfassende Darstellung der Kritik an der traditionellen, monistischen Zielfunktion bei Schmidt-Sudhoff und die dort genannten umfangreichen Literaturangaben. Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 43 ff.

4) Vgl. im folgenden Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 453.

5) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 189. Vgl. auch die Kritik Kosiols an dieser Definition der Unternehmung. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Hamburg 1970, S. 21.

Diese Argumentation wäre nur dann richtig, wenn die marktwirtschaftliche Ordnung die Unternehmungen tatsächlich zu einem solchen Verhalten der Gewinnmaximierung z w i n g e n würde, was natürlich keineswegs der Fall ist, wie die angeführten empirischen Untersuchungen beweisen.

Gutenberg selbst führt zudem aus, daß "die Überantwortung der betrieblichen Leistungserstellung an das erwerbswirtschaftliche Prinzip ... nicht höchstmöglicher Gewinnerzielung, sondern der Steuerfunktion wegen"[1] geschieht, denn grundsätzlich ist er derselben, hier vertretenen Meinung bezüglich des Unternehmungszweckes, wie die folgenden Sätze beweisen: "Auch in diesen (marktwirtschaftlichen - Anm. d. Verf.) Systemen bedeutet Bedarfsdeckung den letzten Sinn und Zweck aller wirtschaftlichen Betätigung. Auch in diesen Systemen geht es um Kohle, Eisen, Zement, Lebensmittel, Textilien, kurz - um Sachgüter und Dienste, deren der Mensch bedarf, wenn er leben will."[2]
Es kann also festgehalten werden, daß auch im Lehrgebäude Gutenbergs der Gedanke, den Unternehmungszweck in der Bedarfsdeckung zu sehen, enthalten ist, wenngleich er ihm zugunsten des Gewinnmaximierungsprinzips nur eine sekundäre Rolle zuerkennt.[3]
Aus einer ganzen Reihe anderer Autoren[4], die den primären Unternehmungszweck nicht in der Gewinnmaximierung sehen, seien nur beispielhaft einige wenige erwähnt. So schreibt Walther, daß die Unternehmung für Dritte wirt-

---

1) Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 453.

2) Ebenda.

3) Vgl. ebenda, S. 454.

4) Vgl. Koch, H., Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, in: ZfhF, N.F., 3. Jg., 1951, S. 162; Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Zürich, St. Gallen 1957, S. 11; Drucker, P. F., Die Praxis, S. 44 f.; Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 16 f.; Meyer, C. W., Merkmale moderner Absatzpolitik, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. K. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 261.

schaftliche Leistungen zu erstellen hat.[1] Kosiol meint: "In der Bedarfsdeckung, d. h. im Bereitstellen und Verwenden von Mitteln für die Bedürfnisbefriedigung, finden alle wirtschaftlichen Handlungen ihren letzten Sinn"[2], und an anderer Stelle ein Wesensmerkmal der Unternehmung kennzeichnend: "Die Unternehmungen erzeugen Güter für den Bedarf anderer Unternehmungen und Haushaltungen (Fremdbedarfsdeckung)."[3]

Daß es sich bei einer derartigen Festlegung des Unternehmungszweckes nicht um die idealistischen Ansichten einiger weltfremder Gelehrter handelt, sondern daß eine entsprechende Geisteshaltung in absehbarer Zukunft auch in der Praxis in zunehmendem Maße Eingang finden wird, kann dem folgenden Zitat aus einem Vortrag von T. V. Learson, dem Präsidenten der Firma IBM, entnommen werden:

> "Die Welt, der wir in den 70er Jahren gegenüberstehen, wird ungeheuer verschieden sein von der, die wir in den 50er und 60er Jahren kannten. Es mag sein, daß wir in der Zukunft nicht mehr allein nach dem geschäftlichen Erfolg bewertet werden, sondern daß wir nur noch in dem Maß geduldet werden, in dem wir unsere Nützlichkeit als Institution beweisen, die für die gesamte Gesellschaft von Wert ist."[4]

Abschließend sei noch einmal der Inhalt des Begriffes Unternehmungszweck dargestellt, wie er in dieser Arbeit in Anlehnung an Ulrich vertreten wird.

Eine Unternehmung hat den primären Zweck, in Erfüllung ihrer produktiven Funktion, für ihre Umwelt Leistungen bereitzustellen.

Diese Feststellung kann als das Ergebnis des zweiten, vom Marketinggedanken beeinflußten Teiles der unternehmungsphilosophischen Überlegungen angesehen

---

1) Vgl. Walther, A., Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Bd.: Der Betrieb, Zürich 1947, S. 6.

2) Kosiol, E., a.a.O., S. 11.

3) Ebenda, S. 17. Er bezeichnet dies als das Sachziel der Unternehmung (S. 212).

4) Zit. nach: Mommsen, E. W., Die Gesellschaft fordert Rechenschaft, in: Management im Aufbruch - Karrieren in die Zukunft, Eine Dokumentation von Handelsblatt und Plus, Beilage des Handelsblatt, 25. Jg., Nr. 210, 2. 11. 1970, S. 7.

werden. Wie bereits dargestellt wurde, können die Zielvorstellungen, die das Resultat des unternehmungsphilosophischen Denkprozesses sind, nicht nur aus den individuellen unternehmerischen Motiven und Wertvorstellungen allein abgeleitet werden, sondern müssen aufgrund der veränderten Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft, ein Durchdenken und Erkennen der Position und der Aufgabe des Unternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt mit einschließen.

113 Die Bestimmung des Unternehmungszweckes im Sinne des Marketing

In einer Volkswirtschaft gibt es eine Vielzahl von denkbaren produktiven Funktionen, die eine Unternehmung erfüllen kann. Im Gegensatz zu den planwirtschaftlichen Systemen wird der Unternehmung in einer freien Marktwirtschaft die Auswahl der Funktion oder des Zweckes, den sie erfüllen möchte, nicht durch eine übergeordnete, weisungsbefugte Instanz vorgeschrieben, sondern kann von ihr gemäß dem Autonomieprinzip grundsätzlich ohne Beeinflussung durch den Staat aufgrund ihrer eigenen managementphilosophischen Überlegungen frei gewählt werden.

An dieser Stelle des unternehmerischen Willensbildungsprozesses setzt nun das Marketing die entscheidenden Akzente. Den Blick auf die Frage nach dem Zweck, nach der Funktion, die eine Unternehmung ausübt oder ausüben möchte, zu lenken, ist nämlich das wichtigste und zentrale Anliegen des Marketinggedankens. Wesentlich ist dabei vor allem auch, daß dies nicht nur ein einziges Mal bei der Gründung einer Unternehmung geschieht, sondern daß dies immer und immer wieder getan wird. Nach Drucker besteht deshalb die erste Aufgabe der Unternehmensspitze (im Rahmen der unternehmungsphilosophischen Überlegungen) darin, die Frage zu stellen: "Worin besteht unsere Tätigkeit?" und dafür zu sorgen, daß sie sorgfältig untersucht und richtig beantwortet wird.[1)]

---

1) Vgl. Drucker, P. F., Die Praxis des Management, a.a.O., S. 59.

Hätten sich z. B. die Eisenbahngesellschaften in den USA diese elementare, lebenswichtige Frage immer wieder selbst gestellt und die richtige Antwort darauf gesucht und gefunden, nämlich nicht im Eisenbahngeschäft, sondern im Transportgeschäft im weitesten Sinne tätig zu sein, so könnte man mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit annehmen, daß sie heute die größten Transportgesellschaften nicht nur der Schiene, sondern auch der Straße und der Luft wären.[1] Ähnliches gilt auch für die Unternehmen der Filmindustrie in den USA, die, wenn sie ihre Funktion als Produzenten von Unterhaltung richtig erkannt hätten, sicher zu den größten Fernsehgesellschaften gehören würden.[2]

Zu der Bereitschaft, diese unternehmungsphilosophischen Grundüberlegungen überhaupt anzustellen, wie es die Marketingidee fordert, kommt aber noch ein weiteres hinzu. Es handelt sich nämlich um die Wahl des richtigen Bezugspunktes bei der Ermittlung der volkswirtschaftlich erwünschten, von der Unternehmung zu erfüllenden Funktion. An die Stelle des Staates, wie in Planwirtschaften, tritt bei der Bestimmung des richtigen Unternehmungszweckes, gemäß den Erkenntnissen des Marketing, eine andere entscheidende Instanz. Diese letzte Kontrollstelle, die darüber entscheidet, ob die Zweckwahl als erwünscht angesehen wird, muß im Absatzmarkt, im Abnehmer, im Kunden gesehen werden. Er ist es, den der Unternehmer von allem Anfang bei seinen Überlegungen als kritische Größe berücksichtigen muß. Jedes Unternehmen muß deshalb bei der Zweckwahl an Bedürfnissen der Umwelt anknüpfen und festzustellen versuchen, wo solche vorhanden sind oder hervorgerufen werden können.[3] Entscheidend hierfür ist der Wille der Unternehmer, sich in die Rolle des Kunden zu versetzen, um auf diese Weise dessen

---

1) Vgl. Levitt, T., The Marketing Mode, Pathways to Corporate Growth, New York usw. 1969, S. 227 f.; ders., Marketing Myopia, in: Managerial Marketing 1967, S. 295; Fisk, G., a.a.O., S. 463.

2) Vgl. Fisk, G., a.a.O., S. 463; vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 46.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 175 f.; Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 185.

Probleme erkennen und lösen zu können. Dieses Problembewußtsein im Denken der Unternehmer zu erwecken und dauerhaft dort zu verankern, ist dabei einer der entscheidenden Schritte bei der Verwirklichung des Marketing.[1] "Marketing tries to get the company to have what the customer wants."[2] Wird dieses Grundanliegen des Marketing mißachtet und wird die Zweckwahl wie zu Zeiten des produktionsorientierten Denkens ausschließlich auf der Grundlage innerbetrieblicher Überlegungen oder individueller unternehmerischer Wertvorstellungen entschieden, so dürfte es der Unternehmung nur schwerlich gelingen, zu überleben, es sei denn, sie stieße 'per Zufall' mit ihren Produkten auf eine Marktlücke. Andernfalls, wenn die Betriebsleistungen ihre Bedürfenden nicht findet oder von ihnen verschmäht wird, muß der Betriebszweck als verfehlt angesehen werden.[3] Drucker kommt zu demselben Schluß, wenn er, den Standpunkt der Unternehmensleitung einnehmend, feststellt: "Worin unsere Tätigkeit besteht, wird nicht vom Erzeuger, sondern vom Verbraucher bestimmt. Sie wird nicht bestimmt durch den Namen des Unternehmens, nicht durch Satzungen und Bestimmungen in der Registereintragung, sondern allein durch das Bedürfnis, das der Verbraucher befriedigt, wenn er ein Erzeugnis oder eine Dienstleistung kauft."[4] Die Frage nach dem richtigen Unternehmungszweck, nach der richtigen Unternehmungstätigkeit kann daher nur beantwortet werden, wenn das Unternehmen mit den Augen des Marketingmannes, also von außen vom Standpunkt des Verbrauchers und des Marktes

---

1) Auf diese entscheidende Determinante des Marketingdenkens besonders nachdrücklich hingewiesen zu haben, ist das Verdienst von Herbert Gross. Vgl. z. B. Gross, H., Marketing - Aspekte der modernen Wirtschaft, Sonderdruck eines Vortrages vor den Mitarbeitern der troost KG, Werbeagentur GWA, in: troost-Schriftenreihe, Düsseldorf 1963, H. 21, S. 3; vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 45.

2) Levitt, T., a.a.O., S. 231.

3) Fast wörtlich nach Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 125.

4) Drucker, P. E., Die Praxis, S. 58 f.

betrachtet wird.[1)]

Das Erkennen der richtigen Funktion eines Unternehmens, die Wahl eines passenden, zu erfüllenden Unternehmungszweckes, wie sie vom Marketingdenken her erzwungen wird, muß sich daher, neben der Verfolgung individueller unternehmerischer Interessen und Motive in der Unternehmungspolitik und damit auch in den obersten Zielen einer Unternehmung niederschlagen.

22 Die Einwirkungen des Marketing auf das Zielsystem und die unternehmungspolitischen Grundsätze

"Die Unternehmungspolitik stellt ... die Gesamtheit grundsätzlicher Richtlinien dar, welche das Verhalten der Unternehmung auf längere Sicht bestimmen."[2)] Die Formulierung der Unternehmungspolitik, die in den Bereich der Gesamtführung einer Unternehmung gehört, zerfällt in zwei Aufgabengebiete, und zwar in das der Zielbestimmung und das der Benennung der allgemeinen Verhaltensnormen.[3)] Da die allgemeinen Verhaltensrichtlinien direkt abhängig von den anzustrebenden Zielen sind, diese ergänzen und ihre Erreichung unterstützen, muß die Ermittlung der Ziele vorrangig erfolgen. Bei den im Rahmen der Unternehmungspolitik zu bestimmenden Zielen handelt es sich um die obersten bzw. Basisziele[4)], die die unternehmerische Zielhierarchie anführen. Diese auf höchster Führungsebene festzulegenden Leitmaximen können aufgrund ihres umfassenden Charakters meist nur in nicht-quantifizierbarer Form festgelegt werden. Durch die Unternehmungsziele werden die von der Unternehmungsführung dem gesamten Unternehmen vorgegebenen Aufgaben und die dabei zu erreichenden Ergebnisse beschrieben. Sie sind ihrem Wesen

---

1) Vgl. Drucker, P. F., Die Praxis, S. 59.

2) Vgl. Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 14.

3) Vgl. Sandig, C., a.a.O., S. 6; Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 327.

4) Die Begriffe wurden von Magyar übernommen, Magyar, K., a.a.O., S. 70 ff.

nach also in die Zukunft gerichtet und bestimmen das Verhalten des ganzen Unternehmens über einen längeren Zeitraum hinweg.
In diesen für das Schicksal der Unternehmung entscheidenden Zielen müssen nun die oben angeführten, vom Marketing geprägten unternehmungsphilosophischen Erkenntnisse ihren Niederschlag finden.

221 Die Stellung des Marktziels im unternehmerischen Zielsystem

In den bisherigen Ausführungen war zumeist von den Unternehmungszielen die Rede. Die Verwendung des Plurals erfolgte aus zweierlei Gründen. Einmal kann schon wegen des dualistischen Charakters der unternehmungsphilosophischen Überlegungen auf das Vorhandensein mehrerer Zielvorstellungen und in der Folge davon auf mehrere Ziele geschlossen werden, und zum anderen ergaben die diesbezüglichen empirischen Forschungen[1] zumindest eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit für die Richtigkeit dieser Hypothese. Man kann daher, ohne sich in das Reich der Spekulation zu verlieren, feststellen, daß die Unternehmer - im Gegensatz zur klassischen Theorie - in der Realität in den allerwenigsten Fällen die Gewinnmaximierung als einziges Ziel anstreben, sondern mehrere Ziele simultan verfolgen.[2] Diese verschiedenen Ziele können zu einem Zielsystem zusammengefaßt werden, das die traditionelle mono-variable Zielfunktion ablöst. "Unter einem Zielsystem ist eine strukturierte Menge vom Unternehmer für eine oder mehrere Wirtschaftsperioden simultan verfolgter Ziele zu verstehen."[3] Eines dieser Ziele ist selbstverständlich das Streben der Unternehmer nach Gewinn; denn es stellt zweifellos

---

1) Vgl. S. 66.

2) Vgl. Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 63; Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 245; Lohmann, M., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964, S. 211; Drucker, P. F., Die Praxis, S. 71 ff.

3) Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 22; vgl. auch Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 23 f.

eine der stärksten Triebfedern wirtschaftlichen Handelns dar. Wie jedoch die Untersuchungen über die von amerikanischen Großunternehmungen verfolgten Ziele ergaben, scheint die Politik der Erzielung eines befriedigenden Gewinnes für diese Unternehmen typisch zu sein[1], was die Verallgemeinerung zuläßt, daß zumindest die Großunternehmungen nach einem Plan- oder Standardgewinn[2] oder ganz generell nach einem befriedigenden, angemessenen oder begrenzten Gewinn streben.[3]

Neben dem Gewinnziel gibt es noch eine Reihe anderer, von den Unternehmern angestrebte Ziele, wie z. B. das Sicherheitsstreben, das Streben nach Ansehen und Macht oder ethisch-moralische Ziele.[4] Die bei der Verfolgung dieser zum Teil antinomischen Ziele auftretenden Konflikte und die zur Lösung notwendigen Entscheidungen und Kompromisse sollen, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, nicht näher untersucht werden.

Das hier interessierende Problem der Fixierung der Stellung des Marktzieles leitet sich aus einer anderen Überlegung ab. Wie die unternehmungsphilosophischen Überlegungen ergaben, müssen im Zielsystem der Unternehmung, neben den die persönlichkeitsbezogenen Motive repräsentierenden Ziele, auch die aus dem primären Zweck der Unternehmung abgeleiteten, enthalten sein. Die unter Marketinggesichtspunkten erfolgte Bestimmung der richtigen vom Unternehmen zu erfüllenden Funktion, wie sie sich aus den Problemen der Abnehmer herleitet, bedarf einer Präzisierung und Konkretisierung in bestimmten Marktzielen, die die Unternehmung in der Außenwelt erreichen möchte.[5] Die Marktziele geben somit einer in der Unternehmungsphilosophie verwurzelten echten Marketinghaltung Ausdruck. Man kann die Marktziele als Mittel

---

1) Vgl. Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 61 und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 210.

3) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 76 ff.; Schmidt-Sudhoff, a.a.O., S. 102 ff.

4) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 59 - 82; Sandig, C., a.a.O., S. 76 ff.

5) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 176.

zur Erreichung des Unternehmungszweckes, also der Bedürfnisbefriedigung ansehen.[1] "Diese Zweckkonformität bedingt, daß das oberste Marktziel nicht nur 'innen-', sondern vor allem 'außenorientiert' ist. Es sollte insbesondere die schrittweise und systematische Durchsetzung der Idee des Marketing in der gesamten Unternehmung ermöglichen ..." [2], wie Magyar fordert. Welche Auswirkungen diese Forderung bezüglich der Dimensionen des im Rahmen der Unternehmungspolitik zu formulierenden Marktzieles hat, sei vorerst zurückgestellt und das Augenmerk darauf gerichtet, welchen Platz es innerhalb des Zielsystems einnehmen sollte.

Dabei ist vor allem folgendes zu beachten: Von der richtigen, d. h. die Wünsche der Kunden berücksichtigenden Festlegung des Marktzieles hängt das Schicksal der ganzen Unternehmung ab; denn jede Unternehmung ist letztlich absatzorientiert, wie Weinhold feststellt, weil sie ihre Leistungen einmal verwerten muß.[3] Wird das Ziel oder die Ziele, die sich die Unternehmung für ihre Tätigkeit am Absatzmarkt setzt, teilweise oder ganz falsch konzipiert, so kann das z. B. die Abwanderung der Kunden zu einem Konkurrenten bedeuten, der seine Produkte oder Dienstleistungen besser auf diese abstimmte, oder die Unternehmung ist gezwungen, kostspielige Überkapazitäten wieder abzubauen. Eine, an den Anforderungen des Marktes vorbeigehende Zielsetzung kann zumindest vorübergehend eine starke Schwächung der Stellung der Unternehmung bedeuten. Sie muß unter Umständen über längere Zeit hinweg starke finanzielle Anspannungen in Kauf nehmen, um die Krise zu überwinden.

Ein treffendes Beispiel für eine verfehlte Marktpolitik ist aus der amerikanischen Automobilindustrie bekannt.[4] Gemeint ist das spektakuläre Scheitern der Firma Ford mit ihrem Modell "Edsel" im Jahre 1957. Das hoch angesetz-

---

1) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 140.

2) Ebenda, S. 141.

3) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 34 f.

4) Vgl. dazu Brooks, J., The Fate of the Edsel and Other Business Adventures, New York 1963; Reynolds, W. H., "The Edsel Ten Years Later",

te Marktziel, einem neuen Produkt Zugang zum Markt zu verschaffen, wobei angestrebt wurde, einen, zumindest auf mittlere Frist, größeren Vorsprung vor den Konkurrenten zu gewinnen, scheiterte in diesem Fall unter anderem deswegen, weil dem Kaufverhalten der Kunden zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die Abnehmer waren damals an einen zweijährigen Rhythmus des Modellwechsels gewöhnt und akzeptierten in dem dazwischen liegenden Jahr nur geringfügige Änderungen im "Styling", also im äußeren Erscheinungsbild. Die Erreichung des Marktzieles scheiterte in diesem Fall an der bei weitem überschätzten Bereitwilligkeit der Abnehmer, ihren Kaufrhythmus zu ändern. Die falsche Zielsetzung bewirkte eine ernstzunehmende Krise des Unternehmens, deren Überwindung mehrere Jahre beanspruchte.

Dieses Beispiel sollte die Wichtigkeit des Marktzieles für den Bestand der Unternehmung aufzeigen. Wenn man annimmt, daß die meisten Unternehmungen auf Dauer gegründet sind, d. h. auf jeden Fall überleben wollen, so ist das entscheidend davon abhängig, ob die Unternehmung ihr oberstes Marktziel richtig zu setzen im Stande ist. Dieses Vorhaben kann nur gelingen, wenn das Marktziel im Sinne der Marketingidee ermittelt und festgesetzt wird. Aus diesem Grund fordert Weinhold: "Unternehmungsführung nach dem 'Primat des Absatzes' oder nach der 'Marketing-Konzeption', was beides dasselbe ausdrückt, bedeutet, das langfristige Ziel für die Unternehmung sowie die Etappenziele nach den Gegebenheiten der Umwelt aufstellen und versuchen, diese Umwelt mit den eigenen Kräften für sich günstig zu gestalten."[1] Selbst eine noch so ausgeklügelte Verwaltungstechnik, eine perfektionierte Massenproduktion, eine hervorragende Einkaufspolitik oder der gute Ruf einer Firma können eine Schwächung oder ein Scheitern der Unternehmung auf lange Sicht nicht verhindern, wenn die Marktpolitik und mithin das Marktziel, das über den Absatz

---

in: Business Horizons, Fall 1967, S. 42, zit. nach Levitt, T., The Marketing Mode, Pathways to Corporate Growth, New York usw. 1969, S. 13 f.; Drucker, P. F., Die Zukunft bewältigen, Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewißheit, Düsseldorf und Wien 1969, S. 300.

1) Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 56.

der Leistungen entscheidet, falsch angelegt wurde.
Ein Beispiel für die großen Schwierigkeiten, in die eine Unternehmung aufgrund verfehlter Marktziele kommen kann, zeichnet sich bei der Puppenfabrik Schildkröt AG ab.[1] Trotz eines hervorragenden Firmennamens, einer guten Branchenkonjunktur, eines effizienten Produktionsapparates mußte das Unternehmen hohe Verluste hinnehmen, weil sein Marktziel nicht nach den Bedürfnissen der Kunden, in diesem Fall nach den Wünschen der Kinder unter anderem nach sogenannten mechanischen Puppen, ausgerichtet wurde, sondern "... einfach darauflosproduziert wurde",[2] wie es ein Mitarbeiter ausdrückte.
In dieser Firma wurde offensichtlich das mißachtet, was Sandig, ausgehend von dem allgemeinen Begriff der Betriebswirtschaftspolitik feststellt: "Bei Einschränkung auf die Unternehmung wird das Primat der Marktpolitik gegenüber der innerbetrieblichen Politik erkennbar. Das Wirtschaften in Unternehmungen hat nur dort Sinn, wo Bedarf im Markt lebendig ist oder geweckt werden kann. Die Marktpolitik ist somit für die wirtschaftliche Existenz der Unternehmung entscheidend."[3] Im weiteren Verlauf seiner Ausführungen schränkt Sandig zwar die Gültigkeit dieser Aussage auf das Vorhandensein eines Käufermarktes ein, stellt später jedoch fest, daß sich ein Zuwiderhandeln, selbst bei einem Verkäufermarkt, auf die Dauer gesehen als Fehler erweisen würde.

Auch Dichtl verweist auf die "Prädominanz der Absatzpolitik", wie sie sich aus der modernen Marketinglehre ergibt; denn "... ein Unternehmen in einem Land marktwirtschaftlicher Prägung - zumindest bei langfristiger Betrachtung - (ist) in geradezu entscheidender Weise von der Resonanz seiner Erzeugnisse bei den Kunden abhängig."[4]
Schließlich sei auch noch auf die Meinung Fischers hingewiesen, der die Betriebspolitik in eine marktgerichtete und eine innerbetriebliche teilt[5] und be-

---

1) Vgl. dazu Wagner, G., Unruhe - aber keine Krise am Puppenmarkt, in: Handelsblatt, Nr. 192, 7. 10. 1970, S. 9; o. V., Schildkröt AG, Verlust mit Puppen, in: Der Spiegel, 24. Jg., 12.10.1970, Nr. 42, S. 60.

2) Ebenda, S. 60.

3) Sandig, C., a.a.O., S. 6.

4) Dichtl, E., a.a.O., S. 21.

5) Vgl. Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Betriebswirtschaftliche

züglich ihrer Bedeutung feststellt: "Von den beiden Hauptgebieten der Betriebspolitik ist die marktgerichtete Betriebspolitik das bedeutsamere."[1)]
Wie die Beispiele aus der Wirtschaftspraxis und die theoretischen Überlegungen deutlich machen, gebührt den Marktzielen innerhalb des unternehmerischen Zielsystems eine Vorrangstellung. Ein solcher Primat des Marktzieles bewirkt, daß die übrigen von der Unternehmung verfolgten Ziele daraufhin ausgerichtet werden. Das bedeutet, daß sich die Zielvorgaben im Rahmen der Investitionspolitik, der Finanzpolitik (einschließlich der Gewinnpolitik), der Produktionspolitik, der Einkaufspolitik, der Personalpolitik, der Forschungspolitik und der Organisationspolitik an der Absatzpolitik und damit an den Marktzielen zu orientieren haben.[2)]

Nachdem die Stellung des Marktzieles solchermaßen fixiert wurde, scheint es aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit angebracht, den bisherigen Gedankengang zeichnerisch festzuhalten (vgl. Abb. 8).

Einer solchen unter Marketinggesichtspunkten entworfenen, das Marktziel in den Mittelpunkt stellenden Unternehmungspolitik sind jedoch auch Grenzen gesetzt, die nicht übersehen werden dürfen.
So muß bei der Festsetzung der Ziele in den einzelnen Teilbereichen beachtet werden, daß die Dominanz des Absatzbereiches nur langfristig gilt. "Kurzfristig ... könnte (dies) zur Katastrophe führen, da in einem gegebenen Zeitpunkt die ganze Ausstattung der Unternehmung mit sachlichen Produktionsmitteln und Menschen eine gegebene Größe ist und nur eine rationelle Leistungserstellung erlaubt, wenn neben den Marktstandpunkt des Absatzmannes derjenige des Betriebsmannes mit seinem Streben nach rationellster

---

Studienbücher, hrsg. v. H. Seischab, Reihe 1: Grundlagen, Stuttgart 1962, S. 35 ff.

1) Fischer, G., Politik der Betriebsführung, a.a.O., S. 36.

2) Vgl. Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 15 ff.; Meyer, C. W., Merkmale moderner Absatzpolitik, a.a.O., S. 262 u. 277.

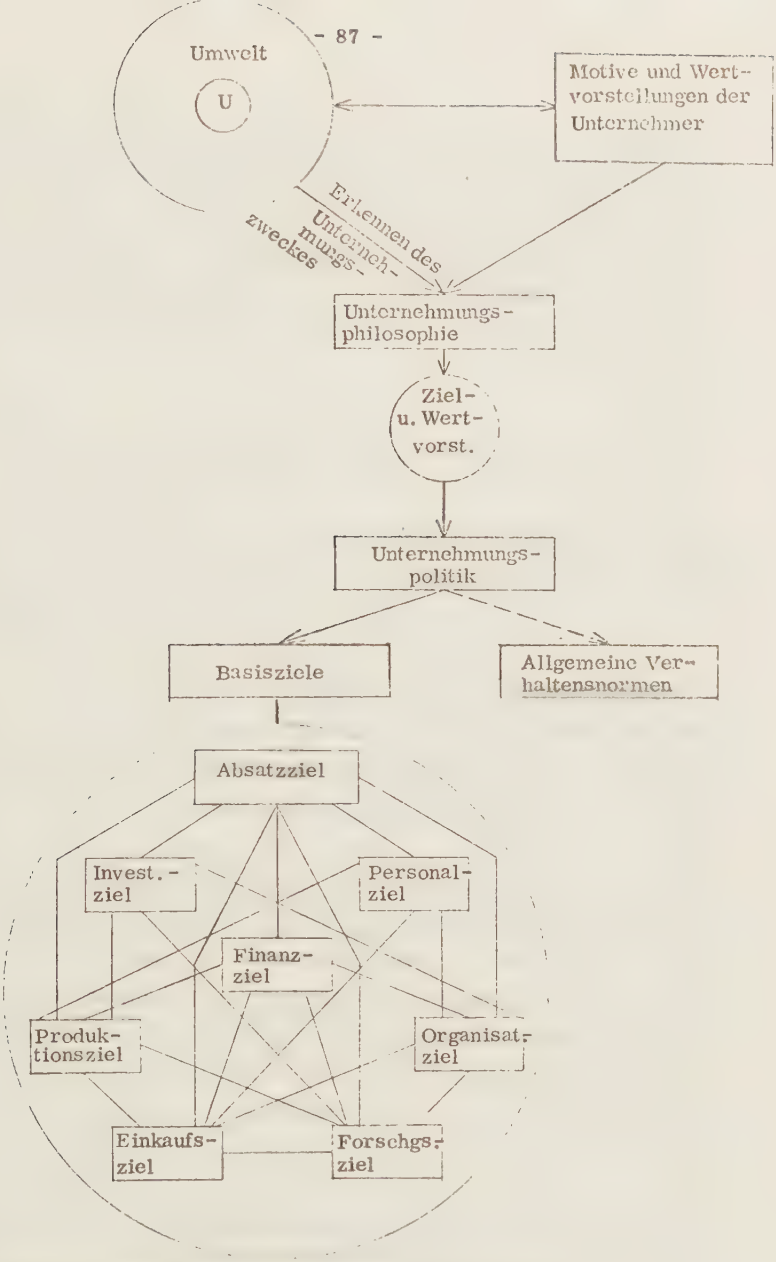


Abb. 8: Entwicklung und Standort des Marktzieles im unternehmerischen Zielbildungsprozeß

Quelle: Vgl. Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 20.

Ausnutzung der gegebenen Produktionskapazität tritt. Auf lange Sicht dagegen ist die Kapazität veränderlich; sie muß sich ... langfristig nach Absatzzielen ausrichten."[1] Auf kurze Sicht gilt der erste Teil des "Ausgleichsgesetzes der Planung", der die "Dominanz des Minimumsektors" hervorhebt, langfristig kommt jedoch der zweite Teil dieses Gesetzes zum Zuge, der darin besteht, den Engpaßbereich auf das durch das Marktziel vorgegebene Niveau einzuregulieren.[2]

Die Ausrichtung der betrieblichen Funktionen auf das Marktziel soll zudem keinesfalls dazu verleiten, die in diesen Bereichen anzustrebenden Ziele zu stark zu verändern bzw. zu beschneiden. Für den Fertigungsbereich z. B. gilt: "Its job is manufactoring, and doing it efficiently"[3], und für den Leiter dieses Bereiches: "He should appreciate and understand marketing, but should not be automatically or fully submissive to its every desire."[4]. Ein Produktionsleiter dient also dem Marktziel dann am besten, wenn er die aufgrund der Informationen aus der Absatzforschung von der Produktentwicklungsabteilung entworfenen und optimal auf den Kunden zugeschnittenen Produkte unter Einsatz seines ganzen Wissens um kostengünstige Herstellungsverfahren und durch möglichst günstige Auslastung der betrieblichen Kapazitäten herstellen läßt.

Zu beachten sind schließlich auch noch die zwischen den einzelnen Unternehmungsbereichen bestehenden Interdependenzen. So kann z. B. die Finanzpolitik einen gravierenden Einfluß auf das Marktziel nehmen, wenn dieses bei der Planung zu hoch angesetzt wurde und dadurch zu hohe Investitionen erforderlich gemacht hätte, die nicht mehr zu finanzieren gewesen wären. Ähnliche gegenseitige Beeinflussung ergeben sich besonders zwischen dem Produktionsbereich und dem Absatzbereich bei der Festlegung des Produktionsprogrammes nach Breite und Tiefe.

---

1) Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 15; vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 48.

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 163 f.

3) Levitt, T., a.a.O., S. 248.

4) Ebenda, S. 248.

Die dominierende Stellung des Marktzieles innerhalb des unternehmerischen Zielsystems ist also nur auf lange Sicht gerechtfertigt. Langfristig gesehen "sollte es aber als Grundlage für die Festlegung der anderen Ziele der Unternehmung dienen, so z. B. auch bei der Festsetzung des Plangewinnes[1] und auch als Ausgangspunkt für organisatorische Überlegungen.[2] Kurzfristig kann es (und muß es auch) häufig von anderen Zielen, die den Engpaßsektor betreffen, überlagert werden.

222 Die Dimensionen des Marktzieles

Die begriffliche Präzisierung eines Zieles hat grundsätzlich nach drei Richtungen oder Dimensionen zu erfolgen, und zwar hinsichtlich des Inhaltes, des angestrebten Ausmaßes und des zeitlichen Bezugs.[3]
Das Marktziel nimmt aufgrund seiner Bedeutung für das Unternehmen den Rang eines Basiszieles ein. "Es erstreckt sich über eine unbeschränkte Periode oder einen langfristigen Zeitraum."[4]
Das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung ist abhängig von den Erwartungen der Unternehmer über die Entwicklungen des Marktes und von der Risikobereitschaft der Entscheidungsträger. Das Marktziel und sein angestrebtes Ausmaß kann in mittleren und Großunternehmungen, entsprechend seiner Stellung als eines der obersten Unternehmungsziele, meist nur verbal beschrieben werden.[5]

Was den Inhalt des Marktzieles angeht, gibt es in der Fachliteratur bislang nur relativ wenig Vorschläge zu seiner Präzisierung, weil sich die Forschung

---

1) Vgl. Ulrich, H., Gedanken zur Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 17.

2) Vgl. die Ausführungen in Punkt 42, insbes. 421, S. 134 ff.

3) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 45 und 59 ff.

4) Magyar, K., a.a.O., S. 141; vgl. auch Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 103.

5) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 141.

hauptsächlich mit "monetären"[1] Zielsetzungen beschäftigte, wie Magyar aufgrund seiner eingehenden Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen feststellt.[2] Die Ansätze zu marktmäßigen Zielsetzungen reichen zwar schon mehr als 40 Jahre zurück, wurden aber erst seit Anfang der fünfziger Jahre häufiger Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.[3] Von den dabei entwickelten marktmäßigen Zielsetzungen sollen hier nur die für eine realistische Ausgestaltung des Inhaltes eines Marktziels relevanten Erwähnung finden.

Entscheidend vorangetrieben wurde die Erforschung marktmäßiger Zielsetzungen durch die Arbeiten Druckers. In seinem Zielkatalog nimmt das Ziel Marktgeltung sogar den ersten Platz ein.[4] Er präzisiert diese generelle Zielsetzung durch die folgenden Subziele:

1. Die zu erstrebende Geltung der vorhandenen Produkte auf ihrem gegenwärtigen Markt und auf neuen Märkten (in absoluten Verkaufswerten und Marktanteilen).
2. Die Eliminierung vorhandener Produkte.
3. Die Auffindung neuer Produkte für vorhandene Märkte (nach Zahl, Eigenschaften, absolutem Verkaufswert und Marktanteil).
4. Die Auffindung neuer Märkte, für die neue Erzeugnisse entwickelt werden sollen.
5. Der Aufbau von Absatzorganisationen und die Festlegung bestimmter Kundendienstleistungen.[5]

---

1) Terminus nach Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.114.

2) Vgl. Magyar, K. M., a.a.O., S. 25.

3) Magyar führt folgende Autoren an (jeweils nach dem Erscheinungsjahr der ersten diesbezüglichen Veröffentlichung): Seyffert, R. (1929), Gutmann (1931), Schäfer, E. (1943), Koch, W. (1950), Gutenberg, E. (1955), Drucker, P. F. (1956), Schäfer, E. (1958), Thompson, S. (1958), Banse, K. (1962), Behrens, K. Chr. (1963), Mellerowicz, K. (1963/64), Meyer, P. W. (1963-1965), Meyer, C. W. (1964), Weinhold, H. (1964/1966), John, E. u. Rechenauer, O. S. (1966), Sandig, C. (1966), Colley, R. H. (1967), vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 29 ff.

4) Vgl. Drucker, P. F., Die Praxis, S. 72 und 75 ff.; ders., Sinnvoll wirtschaften, Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, Wien, Düsseldorf 1965, S. 148 u. 178.

5) Vgl. ders., Die Praxis, S. 77.

Für Weinhold besteht zwischen langfristigem Unternehmungsziel und langfristigem Absatzziel Identität, wodurch dem Markt- bzw. Absatzziel eine Vorrangstellung eingeräumt wird.[1] Die Formulierung des Absatzziels sollte nach Weinhold folgende Elemente umfassen:

"- Aufgabe und Stellung der Unternehmung im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß
- Art der zu befriedigenden Bedürfnisse
- Art der abzusetzenden Produkte oder Dienstleistungen
- Märkte, auf denen abgesetzt werden soll
- Umfang der Marktleistung."[2]

Die beiden erstgenannten Elemente gehören zwar nach der hier vertretenen Auffassung in den Bereich der Unternehmungsphilosophie. Da Weinhold langfristig gesehen jedoch Absatzführung und Unternehmungsführung nach den Gegebenheiten des Marktes gleichsetzt, bildet die Unternehmungsphilosophie die Grundlage für beides.

Schließlich sei, um das Marktziel mit einem greifbaren und umfassenden Inhalt auszufüllen, auf die bisher erste geschlossene Arbeit über Marktziele der Unternehmung eingegangen, die von Magyar vorgelegt wurde.[3] Er sieht die vielfältigen Ansprüche, die an ein Marktziel gestellt werden müssen, am besten dadurch erfüllt, daß die Marktstellung zum Objekt des obersten Marktzieles gewählt wird.[4] Der Begriff Markt wird dabei von Magyar im Sinne von Absatzmarkt verstanden.[5]

"Das Kompositum 'Marktstellung' umfaßt die Gesamtheit jener Umstände, welche die Lage eines Objektes auf dem Absatzmarkt charakterisieren. Dieses Objekt kann beispielsweise ein Konzern, eine Unternehmung, eine Marke, eine Produktgruppe oder ein Artikel sein."[6] Der Vorteil dieses Begriffes ist

---

1) Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 104.

2) Ebenda, S. 106.

3) Magyar, K., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, Diss. Nr. 306, St. Gallen 1969 (Der Titel wurde der Übersichtlichkeit halber nochmals vollständig angegeben).

4) Vgl. ebenda, S. 140 f.

5) Vgl. ebenda, S. 141, Fußnote 1.

6) Ebenda, S. 157.

einmal in der Möglichkeit seiner flexiblen Anwendung auf verschiedene Objekte zu sehen, und zum anderen darin, daß sich in ihm immer die zu erfüllende Aufgabe der Unternehmung widerspiegelt.

Bei dem Begriff der Marktstellung handelt es sich um eine qualitative Größe, was seine Beschreibung mit den Eigenschaftswörtern schwach, mittelmäßig, gut oder stark erkennen läßt; es besteht jedoch ein enger Zusammenhang mit dem Marktanteil. Der Marktanteil kann als wichtigster Indikator für die Marktstellung angesehen werden.[1] Als weitere zu berücksichtigende Komponenten für die Meßbarkeit der Marktstellung kommen noch in Frage: Die Höhe des Umsatzes, der Durchschnitt aller Marktanteile (der vom Unternehmen angebotenen Produkte), die Kennziffern für Kundentreue,[2] die Intensität des Wettbewerbs, die Anzahl der Mitbewerber usw. Die quantitative Erfassung dieser Faktoren stößt leider noch auf sehr starke Schwierigkeiten, so daß der Marktanteil auch bis auf weiteres als einzige operationale Größe zur Messung der Marktstellung Verwendung finden wird.[3]

Im Begriff Marktstellung ist auch die Festlegung einer bestimmten Zielrichtung enthalten, die darin bestehen kann, die Marktstellung einer Unternehmung zu verteidigen, zu festigen, auszubauen oder aber auch, bezogen auf ein überaltertes Produkt, sie abzubauen bzw. aufzugeben.[4]
Das nur verbal zu umschreibende oberste Marktziel einer Unternehmung bedarf einer weiteren Konkretisierung, um es als Zielvorgabe für untergeordnete Stellen operational zu machen. Magyar schlägt deshalb vor, das oberste Marktziel (= die Marktstellung einer Unternehmung) aufzuspalten in Hauptziele, die sich auf die Beschaffenheit und die zukünftige Marktlage einzelner Artikelgruppen des Sortiments beziehen.[5] Da jedoch auch diese Ziele noch nicht den

---

1) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 159.

2) Der Kundentreue-Koeffizient berechnet sich nach Magyar (S. 133) nach der Formel $\frac{\sum \text{Einkaufsakte}_i}{\text{Anzahl Käufer}_i}$.

3) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 168.

4) Vgl. ebenda, S. 169 ff.

5) Vgl. ebenda, S. 184 ff.

für ausführende Tätigkeiten notwendigen Grad an Operationalität aufweisen, muß eine weitere Auffächerung derselben in marktmäßige Zwischen- und Teilziele vorgenommen werden.[1] Auf diese aus dem obersten Marktziel abzuleitende Zielhierarchie ist im Rahmen der Ablauforganisation noch näher einzugehen.[2]

223 Die Formulierung der unternehmungspolitischen Grundsätze unter Marketinggesichtspunkten

Zum Bereich der Unternehmungspolitik gehört neben der Festlegung der Unternehmungsziele auch die Formulierung sogenannter unternehmungspolitischer Richtlinien oder Verhaltensanweisungen, die für das gesamte Unternehmen gelten. Ein solcher Leitsatz könnte z. B. lauten: "Unsere Unternehmung ist bestrebt, möglichst preisgünstige Produkte anzubieten,und legt deshalb Wert auf ein möglichst kostenbewußtes Verhalten seiner Mitarbeiter", oder: "Unsere Unternehmung ist bestrebt, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, weshalb nur die besten Arbeits- und Betriebsmittel Verwendung finden sollen."

Beispiele aus der Praxis sind leider nur sehr wenige bekannt, wahrscheinlich deswegen, weil Leitsätze - wenn vorhanden - meist nicht in schriftlicher Form festgehalten werden, sondern sich im Verhalten der Manager widerspiegeln. Eine rühmliche Ausnahme davon bilden die schriftlich fixierten "Obersten Grundsätze der Swissair".[3] Darin heißt es unter anderem: "Wir halten uns dem Unternehmen, seinen Kunden und seinem Personal gegenüber verpflichtet, unsere Pläne auf lange Frist so festzulegen, daß die Swissair ihre Aufgaben mit dem zuverlässigsten, wirtschaftlichsten und konkurrenzfähigsten Flugmaterial erfüllen kann.".[4]

---

1) Vgl. Magyar, K., a.a.O., S. 228 ff.

2) Vgl. dazu 2. Teil 421, S. 134 ff.

3) Swissair - Geschäftsleitung (Hrsg.), Die obersten Grundsätze der Swissair, Juni 1963.

4) Ebenda, Punkt 8.

Im folgenden soll nun der Einfluß des Marketing auf die Entwicklung solcher allgemein verbindlicher, die Unternehmungsziele unterstützender Verhaltensnormen aufgezeigt werden.

Die Aufstellung derartiger Leitsätze ist deshalb notwendig, weil sie, wie kaum ein anderes Instrument des Top-Management, der Bekanntmachung und Verbreitung der Marketingidee im ganzen Unternehmen dienen. Dies gilt vor allem für die Bereiche des Unternehmens, die mit der Idee des Marketing kaum konfrontiert werden, so z. B. der Beschaffungssektor, die Produktion oder die Finanzierung. Um auch in diesen Unternehmungsbereichen eine aufgeschlossene Haltung gegenüber dem Marketinggedanken und auch gegenüber den für das Marketing verantwortlichen Mitarbeitern zu schaffen, um vorhandene Ressentiments und Vorurteile abzubauen, sollte die Marketingbotschaft in der Form solcher Leitsätze (möglichst schriftlich) fixiert und allen Betroffenen bekannt gemacht werden. Eine sehr gut gelungene Umsetzung der Marketingidee in allgemein verständliche, einprägsame Merksätze findet sich in dem Handbuch für die Mitarbeiter des großen Warenhauses Marshall Field & Company in Chicago, das die folgenden Sätze enthält: "The customer is always right if she thinks she is right. We are more interested in pleasing a customer than in making a sale."[1)]

Voraussetzung für die Aufstellung solcher Richtlinien im Sinne des Marketing ist natürlich eine marketingorientierte Haltung des Top-Management. Nur von dort kann der notwendige, starke Einfluß ausgehen, der diesen Normen zu mehr als nur einer "achselzuckenden Zur-Kenntnisnahme" bei den unteren Instanzen verhilft. Darauf zielt auch Cascino ab, wenn er aus der Sicht des Präsidenten oder Generaldirektors einer Unternehmung feststellt: "He can develop a mood, an atmosphere, and an esprit de corps reflecting the pre-eminence of the customer that permeates every nook and corner of the company."[2)]

---

1) Zitiert nach Kotler, P., a.a.O., S. 11.

2) Cascino, A. E., a.a.O., S. 371.

Das Ziel, das mit der Erarbeitung von allgemeinen Grundsätzen oder Verhaltensrichtlinien erreicht werden soll, ist darin zu sehen, daß möglichst alle Mitarbeiter einer Unternehmung den Gedanken des Marketing verstehen und versuchen, ihn bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Ein prägnanter Leitsatz in diesem Sinne wäre z. B. die von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen aufgestellte Maxime: "Alle in der Unternehmung zu treffenden Entscheidungen sind an den Gegebenheiten und Erfordernissen der Umwelt (im weitesten Sinn) auszurichten"[1], oder auch die etwas emphatisch formulierte Forderung Cascinos: "Indelibly imprinted on each employee's mind must be the dictum: 'We are forever beholden to the c u s t o m e r'"[2].

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß dann ein wesentlicher Schritt zur Verwirklichung des Marketing in einer Unternehmung getan ist, wenn die Unternehmungsleitung bzw. das "Top-Management" und alle übrigen Organisationsteilnehmer die Idee des Marketing in ihr Denken integriert haben, indem:

a) aufgrund der unternehmungsphilosophischen Überlegungen der Zweck bzw. die zu erfüllende Funktion der Unternehmung richtig erkannt wird,

b) die Marktziele langfristig eine dominierende Stellung im unternehmerischen Zielsystem einnehmen, und

c) sämtliche Mitarbeiter gemäß den unternehmungspolitischen Richtlinien bei allen ihren Entscheidungen den Kunden berücksichtigen.

---

1) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 56.

2) Cascino, A. E., a.a.O., S. 371.

3 Die Menschenführung im Geiste des Marketing

31 Die Menschenführung als Mittel zur Zielerreichung

Die Integration des Marketing in eine Unternehmung beginnt, wie bereits ausgeführt, mit der Festlegung und Formulierung von Unternehmungsphilosophie und Unternehmungspolitik im Sinne des Marketinggedankens seitens der Unternehmungsführung. Nur eine unter Marketinggesichtspunkten erfolgte Bestimmung des Unternehmungszweckes und des unternehmerischen Zielsystems bildet die geeignete Grundlage für ein zielgerichtetes marketingorientiertes Verhalten der Gesamtunternehmung. Eine Unternehmung führen heißt ja, ganz allgemein ausgedrückt, für sie die zum zielbewußten Handeln notwendigen Entscheidungen zu treffen.[1] Mit der Festlegung der Ziele ist jedoch nur die erste, der vier grundlegenden Aufgaben der Unternehmungsführung erfüllt.

Die Unternehmungsführung muß weiterhin dafür sorgen, daß die gesetzten Ziele auch erreicht werden. Die Situation ist vergleichbar der Steuerung eines Schiffes. Der Kapitän setzt zuerst das Ziel fest, das das Schiff ansteuern soll, und bestimmt dessen Kurs. Um den Bestimmungshafen auch tatsächlich zu erreichen, muß der Schiffsführer jedoch dafür sorgen, daß seine Mannschaft, auf deren Hilfe er angewiesen ist, seine Anordnungen in die Tat umsetzt.

Wenn also in einer Unternehmung die Führungsspitze im Zuge eines komplexen Zielbildungsprozesses die grundlegenden, obersten Ziele festgelegt hat, so muß sie weiterhin dafür Sorge tragen, daß diese Richtgrößen durch die Aktivitäten der Betriebsangehörigen auch erreicht werden. Für die Unternehmung heißt das konkret ausgedrückt, daß die Mannschaft oder, dem betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch folgend, die Belegschaft, diese Ziele akzeptiert und sich bemüht, sie zu erreichen. Die Entscheidungen des Manage-

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die wachsende Bedeutung des Kollegialprinzips auf allen Stufen der Unternehmungsführung und seine Grenzen, in: Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren. Vorträge des 13. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, S. 21.

ment müssen also durch die Handlungen vieler Menschen auf allen hierarchischen Ebenen in die Tat umgesetzt werden.[1] Ulrich kommt daher auch zu dem Schluß: " Führung können wir uns immer nur als Menschenführung vorstellen ..."[2]. Der gleichen Meinung ist auch Drucker, der ausführt: "Die Leistung des Unternehmens hängt letzten Endes davon ab, ob es seine Leute zum Mitwirken, das heißt zum Arbeiten zu bringen vermag. Die Führung der Belegschaft ist daher eine der wichtigsten Aufgaben des Management."[3] Fischer geht noch einen Schritt weiter und präzisiert diese Aufgabe der Unternehmungsleitung insofern, als er von ihr verlangt, die Mitarbeiter als Menschen richtig einzuschätzen, richtig anzusprechen und richtig in das Betriebsganze einzuordnen.[4]
Die Art und Weise, wie die Unternehmungsführung diese Aufgaben löst, d.h. wie sie die Führung ausübt, bestimmt den Führungsstil einer Unternehmung.[5]

Der betriebliche Führungsstil kann sehr stark beeinflußt sein von dem individuellen Verhalten einer starken Persönlichkeit und dadurch eine gewisse Einmaligkeit besitzen. Wie die Erfahrung zeigt, bilden sich jedoch zu verschiedenen Zeiten in einer Vielzahl von Unternehmungen gewisse Gemeinsamkeiten in der Grund-

---

1) Vgl. Ulrich, H., Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 302; Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 332.

2) Ulrich, H., Die wachsende Bedeutung des Kollegialprinzips auf allen Stufen der Unternehmungsführung und seine Grenzen, a.a.O., S. 21; Menschenführung soll hier nicht mit "human relations" gleichgesetzt werden, wie dies Gutenberg tut. Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 53 ff.

3) Drucker, P. F., Die Praxis, S. 270.

4) Vgl. Fischer, G., Anpassungsfähigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wechselnde Marktaufgaben, in: Dynamische Betriebsführung, Elastische Anpassung der Unternehmung an die Dynamik der Märkte, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 131.

5) Vgl. Pausenberger, E., Führungsstile, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. v. A. Degelmann, München 1968, S. 226.

konzeption der Betriebsführung heraus, was sich in der gleichzeitigen Verwendung gleichartiger Führungsmittel und Führungstechniken zeigt.[1] Dies schließt aber nicht aus, daß während einer bestimmten Epoche zum Teil recht verschiedenartige Varianten eines bestimmten Führungsstiles nebeneinander existieren und nachgewiesen werden können.[2] In den Zeitabschnitten, in denen sich der Übergang von einem allgemeingültigen Führungsstil zu einem anderen vollzieht, ist aus denselben Gründen sogar das Nebeneinander ganz unterschiedlicher Führungsformen möglich. Den Unternehmungen stehen also gewöhnlich zumindest zwei oder auch mehrere Arten von Führungsstilen zur Wahl.[3]

Im folgenden soll untersucht werden, ob es für marketingorientierte Unternehmungen gewisse Präferenzen in Hinblick auf die Auswahl eines bestimmten Führungsstils gibt. Für die Lösung dieser Frage scheint es notwendig, das Wesen des Begriffes Führungsstil und dessen allgemeine Determinanten vorweg noch eingehender darzustellen, um sodann an Hand der verschiedenen Stile die Eignung für marketingorientierte Unternehmungen zu prüfen.

32 Der Führungsstil einer Unternehmung

Wie bereits zu Beginn des zweiten Teiles dieser Arbeit festgestellt wurde,[4] umfaßt die Unternehmungsführung vier für unsere Untersuchung relevante Aufgabenbereiche, die grob unterteilt wurden in die Formulierung der Ziele und in die drei Bereiche, die für die Durchsetzung dieser Ziele bestimmend sind. Der Bereich der Unternehmungsführung umfaßt also zwei verschiedene

---

1) Vgl. Gaugler, E., Elemente des kooperativen Führungsstils, in: Verantwortliche Betriebsführung, G. Fischer zum 70. Geburtstag am 8. 6. 1969, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1969, S. 114.

2) Vgl. ebenda, S. 115.

3) Vgl. Witte, E., Führungsstile, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla (Zitierweise: HdO), Stuttgart 1969, Sp. 596.

4) Vgl. S. 59 ff.

Aspekte, einmal den der Entscheidungsfindung und zum anderen den der Durchsetzung von Entscheidungen durch Führungshandlungen.[1] Dieser letzte Bereich kann nochmals unterteilt werden, erstens in die Festlegung der formalen Organisation und der sich darin abspielenden Prozesse und zum zweiten in den Teil, der sich mit den bei der Willensdurchsetzung innerhalb sozialer Systeme, wie es die Unternehmungen sind, unvermeidlichen menschlichen Problemen beschäftigt. Diese Trennung soll jedoch nicht den Eindruck erwecken, als handle es sich hierbei um zwei voneinander gänzlich unabhängige Fragenkomplexe. Vielmehr soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß dies zwei sich gegenseitig bedingende Teilbereiche eines Problemgesamts sind. Der gemeinsame Nenner ist dabei der Mensch, der gleichermaßen für Organisationsablauf und -struktur von Bedeutung ist. Richten sich die technisch-organisatorischen Bemühungen bei der Festlegung der Organisationsstruktur und des Ablaufs des Organisationsprozesses hauptsächlich auf die Erreichung des zahlenmäßig oder verbal umschriebenen, wirtschaftlichen Zieles der Unternehmung, so kann doch nicht übersehen werden, daß zum einen die dabei abstrakt festgelegten Instanzen und Stellen von Menschen ausgefüllt werden müssen und zum anderen, daß die im Laufe des Zielerreichungsprozesses zu treffenden Entscheidungen und durchzuführenden Aktivitäten von Menschen vorgenommen werden.[2] Dies wäre so lange kein Problem, als die davon betroffenen Arbeitskräfte ihrem Verhalten nach mit (wenn auch schlecht konstruierten[3]) Maschinen gleichzusetzen wären, wie dies im Rahmen des "scientific management" nach F. W. Taylor versucht wurde. Diese Vorstellung, die auf der Annahme eines vollkommen rationalen Verhaltens der Arbeitnehmer basiert, trifft jedoch in der Realität nicht zu.[4] Der Mensch mit seinen differenzierten psycho-

---

1) Vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, Eine Analyse der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1966, S. 13.

2) Ähnlich bei Fürst, der zwischen wirtschaftlicher Leitung und menschlicher Führung unterscheidet. Vgl. Fürst, R., Industrieller Führungsstil in nach-moderner Zeit, in: ZfB, 40. Jg. April 1970, Nr. 4, S. 216.

3) Vgl. Drucker, P. F., Die Praxis, S. 299.

4) Vgl. dazu Simon, H. A., Das Verwaltungshandeln, Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Stuttgart 1955, S. 56 ff.

logischen Strukturen und mit seinen vielfältigen Bedürfnissen, Motiven und Trieben ist vielmehr die Ursache der schwierigen sozialen Probleme einer Unternehmung. Diese bestehen, einfach ausgedrückt, darin, die Ziele und Wünsche der Mitarbeiter und die Ziele der Unternehmung möglichst weitgehend zur Übereinstimmung zu bringen. Häusler kommt daher zu dem Schluß: "Die erst heute in ihrer Tragweite voll erkannte Funktion der Führung liegt darin, daß sie die Erfüllung einer Sachaufgabe bewerkstelligen und zugleich den persönlichen Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder entsprechen muß, um sie zur Leistung zu motivieren!"[1] Blake und Mouton fassen diese Forderungen in eine kurze, aber umfassende Frage: "Wie wird das Organisationsziel durch Menschen über Vorgesetzte erreicht ?"[2] Rein organisatorische Maßnahmen zur Lösung dieser Aufgabe, wie z. B. die Delegation von Verantwortung, werden nämlich solange nur Stückwerk bleiben, als damit nicht eine entsprechende geistige Einstellung der Führenden verbunden ist, die sich in einem adäquaten Führungsstil äußert. Nur auf diese Weise kann diese Formel mit Leben erfüllt werden.[3]

Die Organisationsstruktur bildet den Bezugsrahmen für die Ausübung eines bestimmten Führungsstiles. Generalisierend kann gesagt werden, daß ein Führungsstil nicht ohne, nicht außerhalb und nicht gegen bestehende organisatorische Grundnormen verwirklicht werden kann. Gleichzeitig aber wird die Organisation durch den Prozeß der Führung selbst dynamisiert; denn sie ist nichts Starres, ein für allemal Gegebenes. Insofern kann also zumindest von einer gegenseitigen Abhängigkeit von Organisation und Führungsstil gesprochen werden.[4]

Da es sich bei einem Führungsstil jedoch um eine, von einer bestimmten geistigen Grundeinstellung getragene Konzeption der Führung von grundsätzlicher Tragweite handelt, die in der Folge auch auf die Organisationsstruktur und

---

1) Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 13.

2) Blake, R. R., Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf, Wien 1968, S. 21.

3) Vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 14.

4) Vgl. zu diesem Absatz ebenda, S. 30.

den Organisationsprozeß einwirkt, soll der Führungsstil, als der primär für die Willensdurchsetzung in der Unternehmung entscheidende Faktor zuerst behandelt werden. Dies bedingt, daß ausgehend von den bereits gemachten allgemeinen Ausführungen über die Unternehmungsführung insgesamt und gestützt auf die einschlägige Literatur der Begriff des Führungsstils genauer zu definieren ist.

Gaugler spricht dann von Führungsstil, wenn sich die geistige Grundkonzeption der Führung und die verwendeten Führungsmittel und -techniken zu einer organischen Einheit verbinden, bei der die einzelnen Elemente sinnvoll aufeinander abgestimmt sind.[1] Diese Begriffsbestimmung hebt besonders die als wesentlich zu erachtende geistige Grundlage eines jeden Führungsstils hervor. Mit eingeschlossen in diese Definition werden auch die Organisationsstruktur und Fragen der Betriebsverfassung, wie aus der Beschreibung des kooperativen Führungsstiles hervorgeht. Dies erscheint jedoch, genauso wie die noch umfassendere Begriffsbestimmung von Kunze, als zu weit gefaßt. Kunze charakterisiert den Führungsstil zunächst ganz allgemein mit den Worten: "Der Führungsstil ist die Form, in der die Leitungsaufgaben von den führenden Persönlichkeiten ausgeübt werden. Er prägt sich in der innerbetrieblichen Handhabung der Unternehmenspolitik aus."[2] Daran anschließend stellt Kunze aber einen Katalog von 12 Stilelementen eines Führungsstiles auf, der letztlich alle Bereiche der Unternehmungsführung, einschließlich der Zielformulierung umfaßt.[3]

Anders als Gaugler und Kunze vertritt Ulrich einen etwas engeren Begriff des Führungsstils. Er versteht darunter einfach die Art und Weise des Verhaltens der Führungskräfte einer Unternehmung, wobei er darauf hinweist, daß das Wort "Stil" andeutet, daß es nur um das Typische, die gemeinsamen Züge im

---

1) Vgl. Gaugler, E., a.a.O., S. 114.

2) Kunze, H. H., Wandlungen des Führungsstiles im industriellen Unternehmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Zeitschrift für Industrial Engineering, Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 14. Jg., Mai 1965, H. 2, S. 36.

3) Vgl. ebenda, S. 36.

Chefverhalten geht.[1] Er stellt also im wesentlichen auf die menschliche Komponente der Führungsaufgabe ab. Eine noch stärkere Betonung erfährt dieser, die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Unternehmenshierarchie betreffende Komplex durch die Deutung des Begriffes durch Heinen, der darin die Form der Machtausübung der Führenden gegenüber den Geführten sieht.[2] Heinen stellt somit die beiden Kunzeschen Stilelemente "Befehlshierarchie" und "Betriebston und Umgangsformen" in den Mittelpunkt seiner Begriffsbestimmung. Diese Sinngebung trifft zwar einen Kernpunkt des zu erklärenden Phänomens, nämlich die Art der Beeinflussung der Untergebenen; sie sollte aber noch explizit um den Hinweis auf die dem jeweiligen Führungsverhalten zugrundeliegende Geisteshaltung ergänzt werden, wie dies bei Gaugler und Witte der Fall ist. Witte definiert: "Führungsstile sind Varianten der Willensdurchsetzung, wobei jeder Führungsstil in einer eigenen Weise die Probleme der Leitungsorganisation unter Dominanz einer umfassenden Grundidee zu lösen versucht."[3]

Da keine der angeführten Definitionen vollkommen dem für diese Arbeit erwünschten Begriff des Führungsstils entspricht, sei abschließend eine eigene, aus den Literaturmeinungen heraus entwickelte Begriffsbestimmung gegeben. Danach soll im folgenden unter Führungsstil, die aus einer bestimmten geistigen Einstellung gegenüber den Untergebenen resultierende Art der Beeinflussung und Führung der Untergegebenen durch die Führungskräfte in Hinblick auf die gemeinsam zu erfüllende wirtschaftliche Aufgabe der Unternehmung verstanden werden.

Diese Definition betont die beiden Hauptproblembereiche, denen jede Führungskraft ausgesetzt ist, nämlich das Streben nach optimaler Erfüllung des oder

---

1) Vgl. Ulrich, H., Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift zur Einweihung der neuen Gebäude der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Zürich und St. Gallen 1963, S. 64.

2) Vgl. Heinen, E., Einführung, S. 57.

3) Witte, E., Führungsstile, a.a.O., Sp. 595.

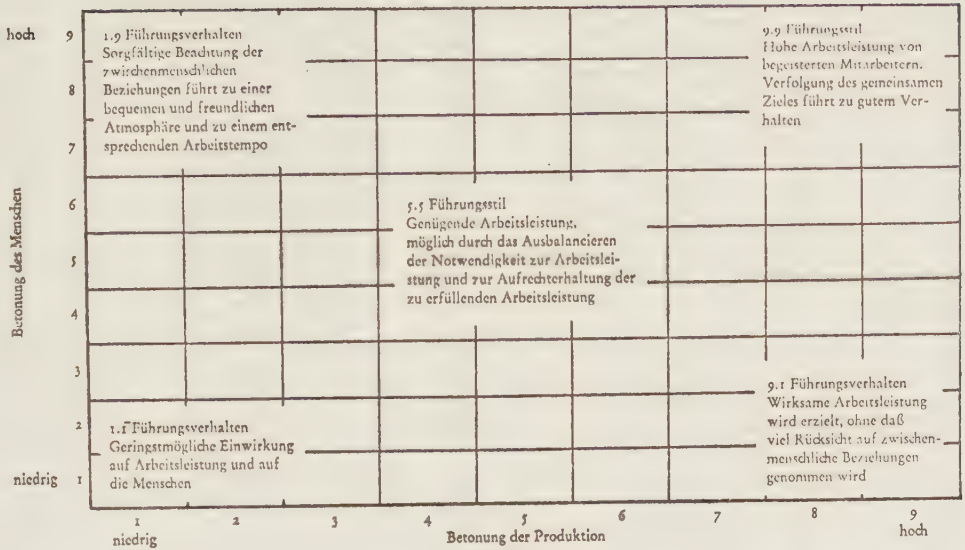


Abb. 9: Die Kennzeichnung verschiedener Führungsstile mit Hilfe des Verhaltensgitters

Quelle: Blake, R. R., Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 33.

der Ziele einer Unternehmung und zum anderen das Lösen der auftretenden zwischenmenschlichen Probleme. Als Maßstab für die Messung des Grades der Erfüllung dieser beiden divergierenden Ziele, was gleichzeitig eine Kennzeichnung verschiedener Führungsstile mit sich bringt, kann das von Blake und Mouton[1] entwickelte "Verhaltensgitter" bzw. "managerial-grid" herangezogen werden (vgl. Abb. 9, S. 103). Das Verhaltensgitter mißt dabei auf der Abszisse die Betonung der Produktion und auf der Ordinate die Betonung des Menschen durch die Führungskräfte.[2] Diese beiden Benennungen bedürfen einer genaueren Interpretation,um Mißverständnisse zu vermeiden.

Mit "Betonung der Produktion" ist dabei der Grad der Wichtigkeit gemeint, "den der Vorgesetzte auf die Erzielung von Produktion legt."[3] Als mißverständlich muß hierbei der Ausdruck Produktion bezeichnet werden. Es läge nahe, ihn im Sinne der Erzielung bestimmter Mengeneinheiten zu deuten. Dies ist jedoch keineswegs die Absicht der Autoren, die selbst feststellen: "Der Ausdruck Produktion, wie er hier verwandt wird, ist nicht auf Dinge beschränkt. Seine richtige Bedeutung bezieht sich auf alles, was eine Organisation durch Menschen erreichen will."[4] Die Bezeichnung "Betonung der Produktion" kann also ohne Gefahr einer Fehlinterpretation in "Betonung der Unternehmungsziele" umgedeutet werden.

Auch die Bezeichnung "Betonung des Menschen" beinhaltet eine Vielzahl von Tatbeständen, wie z. B. das persönliche Aufgehen in der Erfüllung einer Aufgabe,für die man Verantwortung trägt, die Selbstachtung oder der persönliche Wert der Individuen, die Schaffung guter Arbeitsverhältnisse oder die zwischenmenschlichen Beziehungen oder Freundschaften mit Kollegen und vieles andere mehr.[5]

---

1) Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., a.a.O., S. 21 ff. (Titel der Originalausgabe: The Managerial Grid).

2) Dies entspricht im wesentlichen der Unterscheidung Ulrichs in einen "persönlichen" und "sachlichen" Führungsstil. Der Ausdruck Führungsstil entspricht in diesem Zusammenhang jedoch nicht dem hier vertretenen Begriff, der sich erst aus der Art der Lösung dieser beiden Problembereiche ergibt. Vgl. Ulrich, H., Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen, a.a.O., S. 73 f.

3) Blake, R. R., Mouton, J. S., a.a.O., S. 21.

4) Ebenda, S. 22.

5) Vgl. ebenda, S. 22; vgl. dazu auch: Blake, R. R., Mouton, J. S.,

Blake und Mouton wollen mit diesem Aufbau des Verhaltensgitters die drei von ihnen genannten Organisationsgrundsätze zueinander in Beziehung setzen. Diese Organisationscharakteristika sind erstens die Zielsetzung, zweitens die Menschen und drittens die Hierarchie, womit die Art der Einwirkung auf die Mitarbeiter gemeint ist.[1] Dies entspricht der hier vertretenen Definition des Führungsstils. Einem nach dieser Begriffsbestimmung gekennzeichneten Stil der Führung kann daher ein bestimmter Punkt im Verhaltensgitter zugewiesen werden.

Blake und Mouton beschränken sich bei der Beschreibung der durch die einzelnen Positionen gekennzeichneten Führungsstile auf die vier Extremwerte und einen Mittelwert (vgl. Abb. 9) als die für eine theoretische Untersuchung erkenntnisreichsten Ausprägungen. Auf die genaue Darstellung dieser fünf Führungstheorien sei an dieser Stelle verzichtet. Sie werden, soweit zutreffend, bei der Beschreibung der verschiedenen Formen von Führungsstilen zur Charakterisierung herangezogen.

321 Die allgemeinen Ausdrucksformen eines Führungsstils

Unter den Ausdrucksformen eines Führungsstils sind die allgemeinen Merkmale, die Stilelemente, wie Kunze[2] sie bezeichnet, zu verstehen, in denen sich ein bestimmtes Führungsverhalten äußert.

Ein erstes, die Art des praktizierten Führungsstils bestimmendes Charakteristikum ist darin zu sehen, ob das oberste Management einer Unternehmung seine Aufgabe darin sieht, die Basisziele klar und eindeutig zu formulieren und sie mit Hilfe von Unterzielen operational zu machen[3], oder ob die Ziele

---

Barnes, L. B., Greiner, L. E., Breakthrough in Organization Development, in: Organizational Development Series, Part. II, Reprints from Harvard Business Review, O. J., S. 39.

1) Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., a.a.O., S. 18 ff.

2) Vgl. Kunze, H. H., a.a.O., S. 36.

3) Vgl. Gaugler, E., a.a.O., S. 121.

der Unternehmung nur ungenau und verschwommen im Kopf des oder der Unternehmer existieren und anstehende Aufgaben durch Einzelbefehle an die Ausführenden gelöst werden.

Unterschiedliche Führungsstile zeigen sich auch in der Art der Bestimmung der Teil- oder Zwischenziele. Relevantes Kriterium ist dabei das Ausmaß der Beteiligung untergeordneter Stellen am Zielbildungsprozeß, das prozentual ausgedrückt von 0 bis 100 reichen kann.

Eng mit der Festlegung der Vorgabewerte für die Untergebenen ist auch die Art und Weise der Übermittlung dieser Richtgrößen an die Betroffenen verbunden. Die Skala der möglichen Vorgehensweisen reicht dabei vom strikten Befehl bis zur Bitte um Mitarbeit. Darin dokumentiert sich ein autoritatives oder kooperatives Führungsverhalten. Es lassen sich daraus auch Schlüsse auf das Menschenbild des Führenden und die von ihm bevorzugte Art der Motivation der Untergebenen im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmungsziele ziehen.

Eng verknüpft mit dem Menschenbild der Führungskräfte ist deren Bereitschaft, Verantwortung an ihre Untergebenen zu delegieren. Es spiegelt sich darin das Vertrauen oder Mißtrauen wider, das sie in die Reife und die Fähigkeiten der Untergeordneten setzen. Auf die sich daraus ergebenden Folgen für die Gestaltung der Organisationsstruktur und ihre gesonderte Behandlung in Punkt 4 des 2. Teiles wurde bereits hingewiesen.[1)]

Als letztes der Stilelemente sei die Art der Kontrolle der Ausführenden genannt. Es steht natürlich außer Zweifel, daß dem Vorgesetzten jederzeit das Recht auf die Prüfung der Handlungen und Ergebnisse der Untergebenen zusteht. Gemeint ist hier jedoch das Kontrollverfahren, das regelmäßig angewandt wird. Von stilbestimmender Bedeutung ist daher, ob ausschließlich und häufig von

---

1) Vgl. S. 137 ff.

der Fremdkontrolle Gebrauch gemacht wird oder ob die Vorgesetzten auf die Selbstkontrolle der Untergebenen zumindest in einem gewissen Ausmaß vertrauen.

Die genannten Faktoren, Mitwirkung oder Ausschluß der Geführten am Zielbildungsprozeß, Anweisungsverfahren, Motivation der Untergebenen, Verantwortungsdelegation und Kontrollverfahren,bilden die stilprägenden Merkmale einer bestimmten Führungsform. Durch welche Einflußfaktoren unterschiedliche Ausprägungen dieser Stilelemente und damit verschiedene Führungsstile verursacht werden, sei im folgenden Punkt deutlich gemacht.

322 Die Determinanten des Führungsstils

Der grundlegende Bestimmungsfaktor eines jeden Führungsstils ist, wie schon in der Definition festgehalten, die geistige Einstellung der Führenden gegenüber den Geführten bzw. den Mitmenschen ganz allgemein.[1] "Behind every managerial decision or action are assumptions about human nature and human behavior."[2] Da sich Führung, aus der Sicht der Führenden, immer auf die Mitwirkung anderer Personen bezieht, und zwar in den meisten Fällen gekennzeichnet durch eine hierarchisch bedingte Über- bzw. Unterordnung, ist dieser Faktor von entscheidender Bedeutung. Folgt eine Führungskraft zum Beispiel der Vorstellung, daß alle ihr unterstellten Arbeitskräfte unreif und unselbständig sind, so wird sie zwangsläufig einen autoritativen Führungsstil bevor-

---

1) Vgl. Bögler, H., "Management by ..." als Wunderwaffe ? Wie motiviert man Mitarbeiter (IV), in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 227,1.10.1970, S. 1. Vgl. auch Argyris,der feststellt: "An administrator ... needs to have a philosophy of life (and of leadership) upon which he can base his action ..." Argyris, C., Personality and Organization, The Conflict between System and the Individual, First Reprint edition, New York usw. 1965, S. 11. Ähnlich bei Höhn, R., Führungsbrevier der Wirtschaft, Harzburger Modell, Buchreihe: Menschenführung und Betriebsorganisation, Bd. 6,7. verbesserte Aufl., Bad Harzburg 1970, S. 7.

2) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York usw. 1960, S. 33.

zugen, der den Entscheidungsspielraum der Untergebenen möglichst weitgehend einschränken soll. Dieses Beispiel sollte nur die große Bedeutung der geistigen Grundhaltung der Führenden oder anders ausgedrückt der Leitbilder[1] der Führer als bestimmenden Einflußfaktor auf den Führungsstil illustrieren.[2]

Da diese Leitbilder von der Umwelt entscheidend geprägt werden, muß dieser Bereich mit zu den Determinanten des Führungsstils gerechnet werden. Von vorrangiger Bedeutung ist dabei die historische Betrachtung der technischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung.

Ausgelöst durch die Erkenntnisse der Naturwissenschaften und ihre Nutzung durch die neuerstandenen Industrien und ihre rasche Verbreitung in der alten und später auch in der neuen Welt entstanden im 19. Jahrhundert erstmals Betriebseinheiten, die das Problem der Führung überhaupt aktuell machten.[3] In den handwerklichen Betrieben, in denen die patriarchalischen Verhältnisse der Familie galten, war Führung kein Problem. Erst mit den rapide wachsenden Industrieunternehmen, die aufgrund der Ausnutzung der Vorteile der Arbeitsteilung entstanden, stellte sich die Aufgabe, eine größere Anzahl von Menschen zu führen und sie in eine Organisation einzuordnen. Dieses Problem wird durch die heute zum Teil kaum mehr überschaubare Ausdehnung moderner Großunternehmungen weiter verschärft, insbesondere auch durch eine immer weitergehende Spezialisierung[4] und Atomisierung der Gesamtaufgabe in immer kleinere Teilbereiche, die der Koordination bedürfen.

---

1) Vgl. Ulrich, H., Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen, a.a.O., S. 67.

2) Weitere Ausführung dazu in Punkt 331, S. 116 ff.

3) Vgl. Degelmann, A., Führungsstile, in: Management-Enzyklopädie, Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, 2. Bd., München 1970, S. 1173.

4) Vgl. Ulrich, H., Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen, a.a.O., S. 69.

Begleitet wird dieser, durch Mechanisierung und Automatisierung vorangetriebene Trend zu immer größeren Einheiten, durch die politisch und wirtschaftlich bedingte Ausweitung der Märkte über Landesgrenzen hinweg. Die dadurch entstehenden multinationalen und internationalen Unternehmungen sehen sich einerseits dem Zwang der Massenfertigung und andererseits den gestiegenen Wünschen einer anspruchsvoller werdenden Käuferschaft ausgesetzt. Dieser Zug zum Großunternehmen bringt natürlich einschneidende Auswirkungen für die Führung solcher Makrosysteme mit sich.

Eine Verschärfung der Führungsprobleme bringt auch noch eine andere Entwicklung der jüngsten Vergangenheit mit sich, nämlich die "Emanzipation" der Arbeitnehmer, einerseits kollektiv durch die steigende Macht der Gewerkschaften, andererseits individuell durch die größere Mobilität der Arbeitnehmer aufgrund des zumindest in der Bundesrepublik festzustellenden Arbeitskräftemangels.[1)]
Auch die soziale und kulturelle Entwicklung darf nicht außer acht gelassen werden. Der steigende Bildungsstand bewirkt eine durchgreifende Änderung des Menschenbildes. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Erkenntnisse der Sozialwissenschaften, die ein neues Verständnis der menschlichen Natur mit sich bringen. Das Selbstverständnis und das Selbstbewußtsein aller Arbeitnehmer, vor allem der mittleren Führungsschicht, nimmt als Folge davon zu.

In den Unternehmungen selbst werden diese Erscheinungen begleitet von einer zunehmend weiter voranschreitenden Trennung von Eigentum am Unternehmen und Führung der Unternehmen. Diese Entwicklung ist sowohl auf das Aussterben oder Ausscheiden der Gründerfamilien, als auch auf die durch den Wachstumszwang der einzelnen Betriebe bewirkte größere Streuung der Besitztitel

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen von Kunze über den vergrößerten Initiativspielraum des Einzelnen. Kunze, H. H., a.a.O., S. 35; vgl. auch: Haire, M., Psychology in Management, 2. Aufl., New York usw. 1964, S. 190.

zurückzuführen.[1)]

Zusätzlich dazu ergibt sich aus den veränderten Marktverhältnissen, die sich nach dem zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik ergaben, und dem sich daraus entwickelnden Marketinggedanken ein grundlegender Wandel im Firmenstil. Auf die Auswirkungen dieses erst in jüngster Zeit verstärkt auftretenden Einflußfaktors auf den Führungsstil sei daher im Rahmen dieser Arbeit das besondere Augenmerk gerichtet.

Zunächst müssen jedoch noch die sich im Laufe der Geschichte herausgebildeten Arten von Führungsstilen dargestellt werden.

323 Die Arten der Führungsstile

Aus dem Zusammenspiel der angeführten, vielfältigen Einflußgrößen entwickelten sich im Laufe der Zeit verschiedene typische Formen von Führungsstilen, die kurz dargestellt und erläutert werden sollen.

Witte trifft eine globale Unterscheidung in traditionale und neue oder moderne Führungsstile.[2)] Gemeinsam ist dabei allen traditionalen Führungsarten die Beeinflussung der geführten Personen durch die Autorität (gleich welchen Ursprungs) der Führenden.

Die Autorität dokumentiert sich im Rahmen des patriarchalischen Führungsstils in der Vatergestalt des Führenden. "Der Patriarch führt in dem Bewußtsein, Belegschaftskinder unter sich zu wissen, die in keiner Weise an der Führung beteiligt werden (können)."[3)] Genauso wie der Führende von seinen Untergebenen Gehorsam verlangt, fühlt er sich selbst wie ein Vater für das persönli-

---

1) Vgl. dazu u. a. Haire, der auf diese Entwicklung und die dadurch ausgelöste Veränderung der Quellen der Autorität hinweist. Nicht mehr das Eigentum, sondern "the law of situation" and the "imperatives of the logic of management" bilden die Autorität der Manager. Haire, M., a.a.O., S. 188 f.

2) Vgl. dazu Witte, E., a.a.O., Sp. 598 f.

3) Ebenda, Sp. 599.

che Wohl der ihm Anvertrauten verpflichtet.[1] Diese soziale Verpflichtung des Patriarchen, wie sie noch in den Anfängen der Industrialisierung häufig anzutreffen war, wurde im Laufe der Entwicklung durch den liberal-feudalen Stil der Unternehmungsführung abgelöst.[2] Der Liberalismus, mit seinem Glauben an das notwendige freie Spiel der Kräfte, bewirkte den Wegfall der unternehmerischen Fürsorgeverpflichtung für die Arbeiter und reduzierte die gegenseitigen Beziehungen auf den Austausch von Leistung und Gehalt.[3] In vielen Fällen führte dies auch zur totalen Ausbeutung der Arbeitskräfte. Beiden Führungsstilen ist deshalb auch nur die singuläre Herrschaftsposition der Unternehmer und der daraus abgeleitete absolute Herrschaftsanspruch gemeinsam.

Dieser generelle Herrschaftsanspruch findet sich auch im charismatischen Führungsstil[4] wieder, der auf die zwingende Ausstrahlungskraft und die überlegenen Führereigenschaften einer einzelnen Persönlichkeit gegründet ist und von den Untergebenen Enthusiasmus und bedingungslosen Einsatz für das gemeinsame Werk verlangt. Diese Art der Führung eignet sich schon aufgrund ihrer völligen Abhängigkeit von einer meist unersetzlichen Persönlichkeit (keine Ausbildung eines Nachfolgers) wenig für die Anwendung im ökonomischen Bereich.

Im Gegensatz zu diesen persönlichkeitsbezogenen Führungsstilen tritt beim autokratischen Führungsstil[5] die Institutionalisierung der Macht in den Vordergrund. Zwar gibt es auch hier einen Alleinherrscher an der Spitze der Un-

---

1) Vgl. Gaugler, E., a.a.O., S. 118.

2) Vgl. ebenda, S. 118 f. Vgl. auch Fischer, der von einer liberalindividualistischen Betriebsführung spricht. Fischer, G., Führungsstil und Führungskunst, in: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. v. H.-J. Engeleiter, Herne und Berlin 1966, S. 75.

3) Vgl. ebenda, S. 75.

4) Vgl. dazu Witte, E., a.a.O., Sp. 597.

5) Vgl. ebenda, Sp. 598 f.

ternehmung, doch bedient dieser sich eines Führungsapparates der hierarchisch aufgebaut ist. Die Lenkung und Steuerung großer sozialer Systeme, wie z. B. der katholischen Kirche und später auch der Großunternehmungen, kann dadurch zum ersten Mal dauerhaft durchgeführt werden. Diese Form der Führung beruht auf einer klaren Trennung von Entscheidung und Durchsetzung. Die Untergebenen sind dabei angehalten, alle Befehle exakt und wortgetreu auszuführen.
Die autokratische Führung wurde häufig durch die bürokratische Form ersetzt. "Die Willkür des Autokraten wurde abgelöst durch die Legalität, das Reglement und die fachliche Kompetenz der bürokratischen Instanzen."[1] Die Betonung der Führungspersönlichkeiten wird ersetzt durch eine Führung "ohne Ansehen der Person" und die gerechte Gleichbehandlung aller Geführten wird zum Gesetz erhoben.[2] Aus der Legalität der Führungsmacht wurde jedoch in der Praxis häufig Formalismus, Überordnung und Schematismus.

Allen genannten traditionalen Führungsstilen ist, ausgedrückt in der Terminologie des Verhaltensgitters, eine starke Betonung der"Produktion"gemeinsam, das heißt, daß im Führungsverhalten der Vorgesetzten die Ziele der Unternehmung an erster Stelle stehen. Nur beim charismatischen und besonders beim patriarchalischen Führungsstil treten die Belange der Menschen etwas mehr in den Vordergrund, so daß man die Position der traditionalen Führungsstile insgesamt im Verhaltensgitter etwa mit den Werten 9,1 bis 9,3 bezeichnen kann. Wie schon zu Anfang dieses Punktes erwähnt, beruht das Führungsverhalten aller traditionalen Führungsstile auf der Anwendung von Autorität. Ein solches "management by direction and control", wie McGregor[3] es nennt, kann immer nur dort angewandt werden, wo Druck auf die Geführten ausgeübt werden kann, d. h. irgendwelche Sanktionen angedroht und möglicherweise auch ausgeübt werden, sei es z. B. in Form von Lohnentzug oder durch Entlas-

---

1) Witte, E., a.a.O., Sp. 599.

2) Vgl. ebenda, Sp. 600.

3) Vgl. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 33 ff.

sung. Voraussetzung für den Gebrauch von traditionalen Führungsstilen ist also ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Unternehmung, repräsentiert durch die Vorgesetzten, und den Arbeitnehmern.[1] Diese Abhängigkeit der Beschäftigten von der Unternehmung wird besonders gefördert durch die starke Betonung der formalen Organisation,[2] mit ihren starren Regeln und Grundsätzen, mit ihren Befehlshierarchien und Kontrollsystemen. Wie Argyris eindrücklich zeigt, führt dies zu einer Behandlung der Arbeitskräfte, die mehr den Bedürfnissen von Kindern angemessen ist als denen von Erwachsenen.[3] Argyris faßt die daraus resultierenden Arbeitsbedingungen in den folgenden fünf Punkten modellhaft zusammen. Danach arbeiten die Beschäftigten in einer Umgebung, in der

"(1) they are provided minimal control over their work-a-day world,
(2) they are expected to be passive, dependent, subordinate,
(3) they are expected to have a short-time perspective,
(4) they are induced to perfect and value the frequent use of a few superficial abilities, and
(5) they are expected to produce under conditions leading to psychological failure."[4]

Die traditionalen Führungsstile, mit ihrer Überbetonung der formalen Organisation, sind also gekennzeichnet durch eine mangelnde Kongruenz zwischen den Bedürfnissen einer reifen Persönlichkeit und den von der Organisation an sie gestellten Anforderungen.[5]

---

1) Vgl. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 21 ff., hier insbes. S. 25.

2) "Die formale Organisation ist ausgerichtet auf die Erfüllung des Betriebszweckes, auf die wirtschaftlichen Zielsetzungen des Betriebes". Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 25. Dies entspricht dem Überwiegen der "Betonung der Produktion" bei den traditionalen Führungsstilen.

3) Vgl. Argyris, C., Personality and Organization, a.a.O., S. 66 ff.

4) Argyris, C., The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, in: Management and the Behavioral Sciences, Text and Readings, hrsg. v. M. S. Wadia, Boston 1968, S. 288.

5) Vgl. die in den Fußnoten 2) und 3) dieser Seite gemachten Literaturangaben.

Treten die Formen der persönlichkeitsbezogenen Führungsstile auch heute noch, vor allem in Klein- und Mittelbetrieben, auf[1] und können in den Großbetrieben auch in unserer Zeit noch deutliche Merkmale der autokratischen und bürokratischen Führungsstils nachgewiesen werden, so ist doch unverkennbar, daß sich im zweiten Drittel des 20. Jahrhunderts ein Wandel im Führungsverhalten angebahnt hat.[2] Begriffe wie Partizipation, Kooperation, Partnerschaft und Demokratie finden Eingang in das moderne Vokabular der Führung. Der Mensch verliert mehr und mehr seinen Untertanencharakter, er wird nicht mehr nur als unmündiges Kind behandelt, sondern als gleichberechtigter Mitarbeiter mit eigenen Ideen und Selbstverantwortung. Der kooperative Führungsstil tritt langsam in den Vordergrund und kann als die Führungsform der Zukunft bezeichnet werden.[3] Kunze hat den Wandel der Führungsstile vereinfacht, aber pointiert, in der folgenden Graphik dargestellt (vgl. Abb. 10).

Die Skizze verdeutlicht den vom Autor erwarteten Trend zum kooperativen Führungsstil, der mit fortschreitender Rationalisierung erreicht wird, wobei Rationalisierung hier für ein Ansteigen der Vernunft in allen Lebensbereichen steht.[4]

Die kooperative Führungsform versucht, die geschilderte Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der erwachsenen Menschen und der mangelnden Möglichkeit ihrer Erfüllung in traditional geführten Unternehmungen zu überwinden. Dies wird dadurch erreicht, daß die Führungskräfte ihre Untergebenen grundsätzlich als Mitarbeiter, als Partner betrachten, die mit Interesse und Anteilnahme am Werk sind und den Wunsch nach Betätigung, nach Entfaltung ihres Könnens und Wissens haben.[5] Die Führenden streben danach, die Organisa-

---

1) Vgl. Fischer, G., Führungsstil und Führungskunst, a.a.O., S. 74 f.

2) Vgl. Gaugler, E., a.a.O., S. 119.

3) Vgl. Kunze, H. H., a.a.O., S. 37; Gaugler, E., a.a.O., S. 120.

4) Vgl. Kunze, H. H., a.a.O., S. 37.

5) Vgl. dazu die eingehende Charakterisierung dieses Führungsstils (Management System 4) bei Likert, R., The Human Organization: Its Management and Value, New York usw. 1967, S. 4 ff.

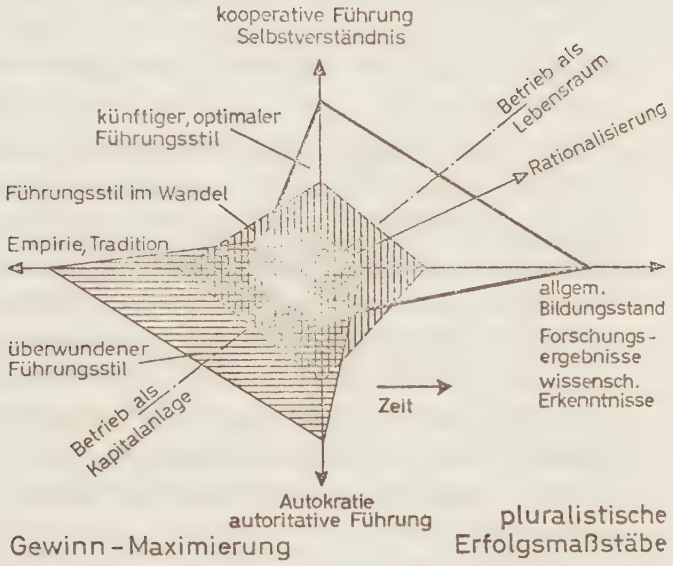


Abb. 10: Formkräfte für die Wandlungen des industriellen Führungsstiles

Quelle: Kunze, H. H., Wandlungen des Führungsstiles im industriellen Unternehmen, in: Unternehmungsführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 290.

tionsteilnehmer zu motivieren, d. h. ihnen Gelegenheit zu geben, durch Erfüllung der unter ihrer eigenen Mitwirkung festgelegten Aufgaben, die Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu erreichen. Durch die Beteiligung der mit der Ausführung einer Aufgabe betrauten Personen an der Festlegung eben dieser Aufgabe und der damit verfolgten Ziele wird eine Identifikation des Einzelnen mit den Zielen der Unternehmung erreicht. Die Erfüllung dieser Aufgabe bringt daher sowohl eine optimale Zielerreichung vom Standpunkt des Unternehmens aus gesehen, als auch ein hohes Maß an Zufriedenheit für den Ausführenden. Ein solches Führungsverhalten entspricht somit den Anforderungen eines 9,9-Führungsstiles mit optimaler Verwirklichung der Unternehmungsziele unter gleichzeitiger Berücksichtigung der berechtigten Bedürfnisse der Menschen.[1)]

1) Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 141 ff.

33 Die traditionalen Führungsstile und der Marketinggedanke

Bei der Beschreibung der verschiedenen Ausprägungen von Führungsstilen wurde der in der allgemeinen Definition des Führungsstils hervorgehobene, entscheidende Einfluß der geistigen Einstellung der Führenden gegenüber ihren Untergebenen deutlich erkennbar. Bei den traditionalen Führungsformen konnte eine starke Betonung der Autorität der Führungskräfte und als komplementäre Erscheinung der bedingungslose Gehorsam der Untergebenen festgestellt werden. Das verbindende Element dieser Gruppe von Führungsstilen ist also die zugrundeliegende autoritative Einstellung dem Menschen gegenüber.[1] Aus ihr resultieren letztlich die bei den einzelnen Führungsstilen nur leicht divergierenden Formen der Machtausübung. Bei der nun folgenden Prüfung der Marketingtauglichkeit sollen dieser Gemeinsamkeit wegen die traditionalen Führungsstile zusammengefaßt und dem kooperativen Führungsstil gegenübergestellt werden.

331 Das den traditionalen Führungsstilen zugrundeliegende Menschenbild

Die bei allen traditionalen Führungsstilen angewandte Art der Einwirkung auf die Untergebenen beruht auf dem Grundsatz der Autorität[2]. So unterschiedlich der Ursprung der beanspruchten Autorität auch sein mag - die Skala reicht von der natürlichen Autorität des Patriarchen, über die angeborene, persönlichkeitsgebundene des charismatischen Führers bis hin zur rein formalen des Bürokraten - ,so beruht doch die Anwendung dieser Autorität bei allen gemeinsam, auf einer gleichartigen Beurteilung der menschlichen Natur.

---

1) Vgl. dazu Katz, R. L., Toward a more Effective Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 38, Sept./Okt. 1960, Nr. 5, S. 88 ff., Katz bezeichnet diese Führungssysteme auch als "mechanistisch".

2) Vgl. dazu Häusler, der dies, im Rahmen seiner Einteilung in die patriarchalisch-intuitive, die traditionale und die bürokratische Führung, feststellt. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 59 ff.

Es ist das Verdienst McGregors, diese Gemeinsamkeit erkannt und die dabei unterstellten Annahmen über das Verhalten der Menschen in drei Thesen zusammengefaßt zu haben.[1] Diese "Theorie X", wie er sie nennt, umfaßt die folgenden Feststellungen:

"(1) The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

(2) Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be coerced, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

(3) The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all."[2]

Es ist McGregor zuzustimmen, wenn er schreibt: "This assumption of the 'mediocrity of the masses' is rarely expressed so bluntly."[3] Sind diese Thesen auch überspitzt und vereinfachend, so mindert das keineswegs ihren grundsätzlichen Wahrheitsgehalt. Wie wäre sonst das Verlangen der Vorgesetzten nach blindem Gehorsam der Untergebenen bei allen traditionalen Führungsstilen zu erklären?[4] Wie sonst könnte man das gedankenlose Ausführen sinnloser Vorschriften in bürokratischen Organisationen interpretieren, wenn nicht als Folge einer langjährigen Gewöhnung an eine Führung, die aus dieser Einschätzung der Menschen entstanden ist?

Aus dieser Sicht des Menschen konnte auch keine andere Art der Einflußnahme auf den wirtschaftlich tätigen Menschen erwachsen als die der Autoritätsausübung durch Befehle, Anordnungen und scharfe Kontrollen.

---

1) Vgl. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 33 ff.

2) Ebenda, S. 33 und 34.

3) Ebenda, S. 34.

4) Vgl. Bornemann, E., unter Mitarbeit von D. Affeld, Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, S. 101.

332 Die mangelnde Eignung der traditionalen Führungsstile für eine marketingorientierte Unternehmung

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, ob in einer nach Marketinggesichtspunkten ausgerichteten Unternehmung, die darin tätigen Menschen im Sinne der traditionalen Führungsstile behandelt werden können bzw. werden sollen. Die zugrundeliegende Fragestellung lautet also: Gelingt es, mit Hilfe eines traditionalen Führungsverhaltens der Vorgesetzten die Betriebsangehörigen zu marketingbewußten Mitarbeitern zu machen, um die Markt- und Gewinnziele der Unternehmung optimal zu erreichen? Und: Inwieweit sollte zwischen dem Marketinggedanken (und dem darin vor allem zum Ausdruck kommenden Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden) und dem Verhalten der die Marketingidee in die Tat umsetzenden Führungskräfte eine gewisse Parallelität oder Verwandtschaft bestehen?

Um darauf eine Antwort geben zu können, sei von dem entgegengesetzten Fall einer produktionsorientierten Unternehmung ausgegangen. Ihr Verhältnis zu den Kunden kann, abstrakt gesehen, in etwa so charakterisiert werden:[1] Die Unternehmung entwickelt ein Produkt nach ihren eigenen Vorstellungen, die vor allem von dessen Übereinstimmung mit den produktionstechnischen Gegebenheiten des Betriebes beeinflußt sind.[2] Die Firma bringt dieses Gut auf den Markt und registriert die Reaktion der Abnehmer. Das Publikum gibt entweder durch den Kauf seine Zustimmung zu diesem Produkt oder enthält sich des Konsums und drückt damit seine Ablehnung aus.

---

1) Die folgende abstrakte Darstellung lehnt sich an die Ausführungen von Weinhold-Stünzi an. Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Marketing - eine notwendige unternehmungspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, a.a.O., S. 90 f.

2) Weinhold-Stünzi führt dazu aus: "Die meisten Unternehmer betrachten sich als weit über den Problemen der Konsumenten stehend ..." Ebenda, S. 90.

Hat die Unternehmung Erfolg mit ihrem Produkt, so wird dies mit Befriedigung zur Kenntnis genommen. Interessanter ist jedoch die Reaktion der Unternehmung auf einen Mißerfolg. Sie kann in diesem Falle versuchen, das Gut zu verbessern, um doch noch Abnehmer zu gewinnen, oder die Fertigung dieses Erzeugnisses gänzlich einstellen. Beides ist wahrscheinlich mit erheblichen Verlusten für die Unternehmung verbunden. Diese Verhaltensweise entspricht dem klassischen Muster der marktwirtschaftlichen Steuerung der Güterproduktion in einer Volkswirtschaft, wie sie in dieser reinen Form in der Vergangenheit und auch in der Gegenwart zum Teil immer noch praktiziert wird. Weinhold-Stünzi nennt dies, in Anlehnung an Gross, eine "distributäre Güterversorgung".[1)]

Daß man diese für die einzelne Unternehmung manchmal sehr schmerzliche und volkswirtschaftlich gesehen unrationelle Vorgehensweise so lange beibehalten hat, obwohl z. B. die Techniken der Marktforschung, zumindest in der jüngeren Vergangenheit bekannt und anwendbar waren, beruht wohl im wesentlichen auf zwei Ursachen. Einmal kann angenommen werden, daß die Zahl der Mißerfolge, die auf einer falschen Produktpolitik beruhten, in den Zeiten des Verkäufermarktes relativ gering waren. Das allein reicht jedoch noch nicht aus, dieses Phänomen zu erklären. Es erscheint notwendig, neben dieser mehr vordergründigen Ursache, nach dem wahren Grund für das Festhalten an dieser Praxis zu suchen. Eine plausible Erklärung kann wohl nur unter Heranziehung und Prüfung des psychologischen Hintergrundes bzw. der geistigen Grundeinstellung der verantwortlichen Führungspersönlichkeiten gegenüber den Mitmenschen gefunden werden. Den besten Aufschluß darüber gibt ein Blick in das Innere einer solchen Unternehmung; denn eine derartige Unternehmungspolitik schlägt sich auch im Führungsverhalten der Unternehmer nieder, wie Kunze klar macht, wenn er davon spricht, daß sich im Führungsstil, der in einer Unternehmung praktiziert wird, der Firmenstil, der nach außen hin vertreten wird, widerspiegelt.[2)]

---

1) Weinhold-Stünzi, H., Marketing - eine notwendige unternehmungspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, a.a.O., S. 91.

2) Vgl. Kunze, H. H., a.a.O., S. 36.

Als Beispiel für die Klärung dieser Zusammenhänge soll die Ford Motor Company herangezogen werden.[1] In der dramatischen Entwicklung, die diese Firma erfuhr, zeigt sich am deutlichsten, welche Folgen die geistige Einstellung der obersten Führungspersönlichkeiten, in diesem Falle die des Firmengründers Henry Ford, für das Schicksal einer Unternehmung hat. War es in der Aufbauphase des Unternehmens die vom genialen Techniker Ford konsequent verfolgte, rationale Einstellung gegenüber allen technischen und menschlichen Problemen, die der Firma zu Größe und Macht verhalfen, so war es in den späteren Jahren gerade diese Haltung des Unternehmers Ford seinen Mitmenschen gegenüber, die das Unternehmen beinahe in den Untergang geführt hätte. Sie dokumentierte sich innerhalb des Unternehmens in einem geradezu diktatorischen Führungsstil, der darauf ausgerichtet war, die Führung des gesamten Unternehmens ausschließlich in seiner Hand zu vereinigen. "Die Geheimpolizei, die jeden Mitarbeiter Fords bespitzelte, sollte Henry Ford über jeden Versuch eines Mitarbeiters, selbständig eine Entscheidung zu treffen, unterrichten. Bestand der Verdacht, daß Mitarbeiter irgendwelche Führungsbefugnisse oder Verantwortungen übernahmen, wurden sie grundsätzlich hinausgeworfen."[2] Die Mitarbeiter Fords hatten also ausschließlich ausführende und niemals führende Funktion. Dieses Bestreben Fords, seine Mitarbeiter von allen Entscheidungen fernzuhalten, sie bis in den privaten Bereich hinein zu überwachen, zeigt, wie stark sein Menschenbild den in der Theorie X zusammengestellten Annahmen entsprach. Die Fehleinschätzung der Menschen durch Ford führte zum einen zu einem totalen Mangel an Führungskräften im Unternehmen und zum anderen zu einer eindeutig produktionsorientierten, den Kunden mißachtenden Unternehmungspolitik am Markt. Ford glaubte, es genüge dem Kunden ein vom produktionstechnischen Standpunkt aus gelungenes Produkt anzubieten, um die Abnehmerwünsche befriedigen zu können, was jedoch, wie die plötzliche Ablehnung des Modells T durch die Kundschaft

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen bei Drucker, P., Die Praxis, S. 125 ff.

2) Ebenda, S. 126.

zeigte, nicht richtig war. Das falsche Menschenbild, das Ford hatte, ließ ihn auch gar nicht auf die Idee kommen, seine Konzeption zu ändern, vielmehr war er überzeugt, daß die Käufer wieder Vernunft annehmen und zu diesem Modell zurückkehren würden.

Wenngleich dem Falle Ford keine unbeschränkte Allgemeingültigkeit beigelegt werden kann, so zeigt er doch die für traditional geführte Unternehmungen symptomatische Übereinstimmung im Verhalten gegenüber den Beschäftigten und den Kunden. Die Parallelität zeigt sich darin, daß sowohl der Untergebene als auch der Käufer die Entscheidungen des Unternehmers entgegenzunehmen haben, wobei dem Arbeitnehmer keinerlei Einflüsse auf den Entscheidungsprozeß zukommen und dem Kunden nur nachträglich diese Möglichkeit gegeben wird. Douglas hat diese auffallende Übereinstimmung des Verhaltens in der folgenden Graphik anschaulich dargestellt (vgl. Abb. 11).

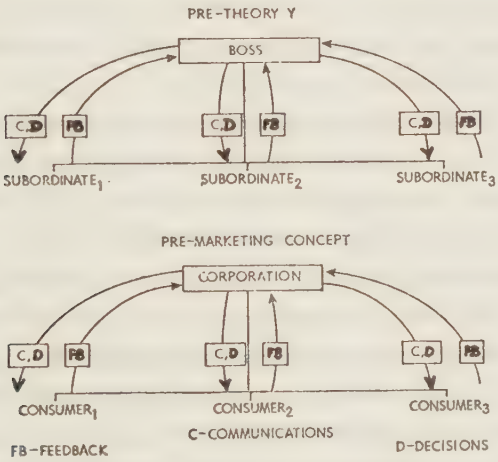


Abb. 11: Das Verhalten der Führungskräfte gegenüber Beschäftigten und Kunden in produktionsorientierten Unternehmen

Quelle: Douglas, J., A Comparison of Management Theory Y with the Marketing Concept, in: Managerial Marketing 1967, S. 371.

Als Fazit aus diesen Überlegungen kann festgehalten werden, daß eine produktionsorientierte Unternehmungspolitik nicht nur eine Folge des kundenfeindlichen Verkäufermarktes ist, sondern tiefer wurzelt in einer zumindest für die heutige Zeit falschen Einschätzung des Menschen, wie sie sich eklatant in der Anwendung traditionaler Führungsstile durch Unternehmer und Manager zeigt. Daraus kann weiter gefolgert werden, daß von Führungskräften, die durch ihr Führungsverhalten dokumentieren, wie stark ihr Menschenbild von den in der TheorieX gemachten Annahmen bestimmt wird, kein echtes marketingbewußtes Denken und Handeln erwartet werden kann, da sie nicht wirklich bereit sind, ernstlich auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitmenschen, sei es im Gestalt der Untergebenen oder der Kunden, einzugehen.
Wenig verheißungsvoll für die Verbreitung des Marketinggedankens in der Bundesrepublik ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer Studie Hartmanns aus den Jahren 1953 - 55 über die deutschen Unternehmer, die zeigt, daß diese vor allen Dingen eine auf letzten Werten aufbauende, kreditive Autorität für sich in Anspruch nehmen und ihr Führungsverhalten dementsprechend stark den traditionalen Führungsstilen entspricht.[1)]
Ein weiterer, für die Berücksichtigung der Kundenwünsche bei den unternehmerischen Entscheidungen wenig positiver Umstand, der in traditional geführten Unternehmungen auftritt, kommt noch hinzu, nämlich die zumindest in Großbetrieben gegebene Marktferne der Entscheidenden. Diese auch bei moderner geführten Unternehmen auftretende Gefahr wird infolge der starren Befehls-Gehorsams-Struktur bei den autoritativen Führungsstilen noch weiter verstärkt. Probleme, von denen die meisten den Kunden berühren, werden auf höchster Ebene gelöst und die zur Ausführung gehörenden einzelnen Teilaufgaben an die nachgelagerten Instanzen als Anordnungen getrennt weitergegeben. Die genaue Einhaltung der Befehle wird laufend überwacht und die Ergebnisse kontrolliert. Dem Ausführenden wird jeweils genau vorgeschrieben,

---

1) Vgl. Hartmann, H., Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt/Main 1959, S. 16 - 22, S. 59 - 63, S. 64 ff.

welche Handlungen er vornehmen muß, um ein bestimmtes Resultat zu erreichen. Dies ist auf der Stufe der rein ausführenden, aus sich ständig wiederholenden Arbeitsgängen bestehenden Tätigkeiten nicht zu umgehen. Geschieht dies jedoch auch auf höheren Ebenen, z. B. der der Vorarbeiter, Meister oder auch auf der Stufe des mittleren und gehobenen Managements, wie dies bei traditionalen Führungsstilen angestrebt wird, so wirkt sich das lähmend auf die Entwicklung von Eigeninitiative und Mitverantwortlichkeitsgefühl aus.[1] Ein Rückfluß von Informationen findet nur in Form von Kontrolldaten statt. Es kann also nicht erwartet werden, daß eventuelle Fehlentscheidungen höherer Instanzen im Hinblick auf den Kunden noch innerhalb der Unternehmung aufgrund der besseren Vertrautheit untergeordneter Stellen mit den Abnehmerwünschen aufgespürt und korrigiert werden können.

Die Auswirkungen eines traditionalen Führungsstils auf eine andere Forderung des Marketings, nämlich die nach schöpferischer Betätigung der Unternehmung, sind ähnlich gelagert wie die eben geschilderten auf die Kundenorientierung. Von den Neuerungen und Innovationen, die eine Unternehmung zu entwickeln im Stande ist, hängt ja in ganz besonderem Maße die Sicherung ihrer Zukunft ab. Je stärker die künftige Stellung am Markt sein soll, um so mehr muß ein Betrieb bestrebt sein, das ihm zur Verfügung stehende Kreativitätspotential auszuschöpfen. Diese schöpferische Reserve kann aber nur dann aktiviert werden, wenn den Mitarbeitern Gelegenheit zur Entfaltung von Fantasie und Vorstellungskraft gegeben wird. Gerade hierin ist jedoch eine entscheidende Schwäche der traditionalen Führungsstile zu sehen. Eine Belegschaft, die nur daran gewöhnt ist, Befehle zu empfangen und diese möglichst buchstabengetreu zu erfüllen, ist mit einer solchen Aufgabe einfach überfordert. Selbst Angehörige des mittleren und gehobenen Managements dürften, zumindest wenn sie schon längere Zeit in einem traditional geführten Unterneh-

---

1) Vgl. dazu Häusler, J., unter Mitarbeit von J. Demmel, Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmungsführung auf neuen Wegen, hrsg. v. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 64; Bornemann, E., unter Mitarbeit von D. Affeld, a.a.O., S. 104.

men beschäftigt sind, zu frustriert und abgestumpft sein, um sich von ihren Rollen lösen und die in ihnen schlummernden schöpferischen Kräfte nach langen Jahren der Verdrängung mobilisieren zu können. Von Menschen, die durch möglichst genaue Anweisungen jeder Initiative und jeder Form des Mitdenkens entwöhnt sind, kann nur schwerlich eine dynamische, vorausschauende Geisteshaltung erwartet werden.

Eine derartige aktive Mitarbeit an den unternehmerischen Gesamtproblemen ist zudem aus einem anderen Grunde nicht möglich. Dem Einzelnen fehlt es einfach an den notwendigen Einblicken in die größeren Zusammenhänge im Unternehmen. Eine der Konsequenzen der traditionalen Führungsstile besteht in der möglichst weitgehenden Aufgliederung der Gesamtaufgabe in Teilbereiche und ihrer gesonderten Zuweisung auf die für die Ausführung dieser besonderen Aufgaben geschulten Spezialisten. Der für die Entwicklung einer Marketingkonzeption so notwendige Blick auf das Ganze wird durch das strikte Weisungssystem und seine durch ständige Überwachung gewährleistete genaue Einhaltung verbaut. Das Streben untergeordneter Führungskräfte, sich bei ihren jeweiligen Vorgesetzten durch besondere Leistungen ihrer Abteilungen hervorzutun, führt häufig zu dem der Gesamtleistung so abträglichen Ressortegoismus, in krassen Fällen sogar zu einem unbewußten oder bewußten Gegeneinanderarbeiten verschiedener Unternehmensbereiche.[1)]

Sind die bisher behandelten Marketinganforderungen von traditional geführten Unternehmungen kaum zu erfüllen, so könnte man annehmen, daß die letzte dieser Forderungen, nämlich die nach systematischer Entscheidungsfindung, in solchen straff geführten Unternehmen leicht zu verwirklichen sei. Häusler, der die Art der Entscheidungsfindung zu einem Einteilungskriterium der Führungsstile wählte, kommt jedoch zu einem anderslautenden Ergebnis.[2)] Er verweist darauf, daß gerade bei den patriarchalischen Führern die Entschei-

---

1) Vgl. dazu Kunze, H. H., a.a.O., S. 39.

2) Vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 59.

dungen aus der intuitiven Problem- und Datenerfassung abgeleitet werden, und bei dem historisch gesehen nachfolgenden autokratischen Führungsstil die "Faustregel" die Entscheidungsbildung beherrscht.[1] Eine Ausnahme unter den traditionalen Führungsstilen bildet dagegen, was die Entscheidungsfindung betrifft, der bürokratische Führungsstil. Die Führung des Unternehmens ist nicht Angelegenheit der Intuition eines Einzelnen, sondern die der systematischen Organisation. Behinderungen für eine rasche und zielstrebige Entscheidungsbildung können sich dabei jedoch durch die Überbetonung des Systems, durch die Erhebung der Bürokratie zum Selbstzweck, ergeben.[2]

Zum Abschluß dieses Abschnitts seien die zum Problem der Marketingtauglichkeit der traditionalen Führungsstile gemachten Ausführungen in den folgenden drei Punkten festgehalten:

1) Es besteht eine ausgeprägte Parallelität zwischen dem Auftreten traditionaler Führungsstile und der Produktionsorientierung der Unternehmungspolitik. Die Ursache dieser Erscheinung ist vor allem in dem dieser Haltung zugrundeliegenden Menschenbild der Führungskräfte zu suchen. Diese geistige Grundeinstellung entspricht in etwa der Theorie X von McGregor und sieht im Menschen ein unreifes und unmündiges Wesen, das bevormundet werden muß.

2) Die traditionalen Führungsstile eignen sich gut für eine dem älteren Marketing entsprechende Haltung, die man mit Albach auch als "statisch, adaptiv"[3] bezeichnen könnte. Diese Unternehmen warten die Reaktionen des Marktes ab, versuchen sich bietende Chancen rasch zu

---

1) Vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 59. Häusler spricht nicht vom autokratischen Führungsstil, sondern bezeichnet ihn als traditionale Führung; gemeint ist jedoch in etwa dieselbe Art der Führung. Auch Kunze verweist auf die für die autoritativen Führungsstile typischen Entscheidungen nach dem "Fingerspitzengefühl", vgl. Kunze, H. H., a.a.O., S. 39.

2) Vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 60.

3) Albach, H., Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige

erkennen, um diese durch schnelle Anpassung an die neue Lage auszunutzen. Die Verwirklichung der von dem Unternehmer oder wenigen Führungskräften getroffenen Entscheidungen erfordert eine straffe Organisation, durch die Anweisungen unverzüglich und zuverlässig ausgeführt werden. Dies ist in traditional geführten Unternehmen gewährleistet.[1)]

3) Die Verwirklichung einer Unternehmungspolitik, die dem hier vertretenen modernen Marketing[2)] und seinen hohen Anforderungen genügt, ist in traditional geführten Unternehmungen unmöglich, da die dafür notwendige geistige Einstellung der Führenden gegenüber den Mitmenschen fehlt.

34 Der kooperative Führungsstil und der Marketinggedanke

Im folgenden soll an Hand der psychologischen Basis des kooperativen Führungsstils dessen Eignung für die Realisierung des Marketing in einem Unternehmen geprüft werden.

341 Die psychologischen Grundlagen des kooperativen Führungsstils

Bauten die traditionalen Führungsstile auf einem Menschenbild, wie es in Theorie X beschrieben ist, auf, und war das Verhalten der danach handelnden Führungskräfte vornehmlich auf die Anwendung ihrer Autorität gegründet, so zeigt sich beim kooperativen Führungsstil eine gänzlich andere Grundeinstellung und Verhaltensweise der Vorgesetzten.
Ausgelöst durch die Ergebnisse der berühmten Hawthorne-Experimente (1927 - 1932) wurde das mechanistische Bild des Menschen zur Zeit Taylors abgelöst

---

Unternehmensplanung, in: ZfB, 38. Jg., 2. Ergänzungsheft, Dez. 1968, S. E. II 7.

1) Vgl. ebenda, S. E II 8.

2) Dies entspricht in etwa dem Albachschen Begriff von einer "dynamisch, aggressiven Unternehmungsphilosophie". Vgl. ebenda, S. E. II 7.

von einer den Menschen in den Mittelpunkt stellenden Bewegung, der sogenannten "Human-relations"-Epoche. Flaute die anfängliche Begeisterung für diese Idee in der Folge auch wieder stark ab und verbreitete sich eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich der Leistungswirksamkeit dieser Bewegung, so legte sie doch den Grundstein für eine wirklichkeitsnähere und angemessenere Betrachtung des Menschen im Betrieb, wie sie sich aufbauend auf den Arbeiten von McGregor, Maslow, Argyris, Likert, Simon, um nur einige wenige zu nennen, entwickelte.[1] Dieses veränderte Menschenbild, das die Grundlage für die modernen Führungsmethoden bildet, ist sehr prägnant und treffend wiederum von McGregor in den folgenden Thesen, die er Theory Y nennt, zusammengefaßt worden:

"(1) The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest. The average human being does not inherently dislike work. Depending upon controllable conditions, work may be a source of satisfaction (and will be voluntarily performed) or a source of punishment (and will be avoided if possible).

(2) External control and the threat of punishment are not the only means for bringing about effort toward organizational objectives. Man will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which he is committed.

(3) Commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement. The most significant of such rewards, e. g. the satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.

(4) The average human being learns, under proper conditions, not only to accept but to seek responsibility. Avoidance of responsibility, lack of ambition, and emphasis on security are generally consequences of experience, not inherent human characteristics.

(5) The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population.

(6) Under the conditions of modern industrial life, the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilized."[2]

---

1) Vgl. dazu Staerkle, R., Probleme der Unternehmungsführung im Lichte der neuesten Literatur, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, H.17, Bern 1961, S. 17 ff.

2) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 47 f.

Aus diesen grundlegenden Annahmen leitet McGregor das einen kooperativen Führungsstil kennzeichnende "principle of integration"[1] ab. Er beschreibt dieses, dem "scalar principle" der autoritativen Führungsformen entgegengesetzte Prinzip mit den Worten: "The central principle which derives from Theory Y is that of integration: the creation of conditions such that the members of the organization can achieve their own goals best by directing their efforts toward the success of the enterprise."[2] Aus diesem Prinzip leitet sich die zentrale Aufgabe der kooperativen Menschenführung ab, die darin besteht, die arbeitenden Menschen zur Leistung zu motivieren, anstatt sie durch Zwang und Strafen zur Arbeit zu zwingen.

Nun ist der Begriff Motivation in letzter Zeit schon zu einem etwas abgegriffenen Schlagwort geworden, das oftmals sogar noch mit einem falschen Inhalt versehen wird, wie Siegert aufzeigt, wenn er darauf hinweist, daß darunter häufig folgendes verstanden wird: "Jemanden motivieren, das heißt doch wohl so viel wie ihm den Kopf geradesetzen, ihm klarmachen, wofür er sich in Wirklichkeit interessieren und einsetzen sollte, ihm lohnende Anreize setzen."[3] Motivation, richtig verstanden, soll dagegen bedeuten, die wahren Motive des Menschen zu erkennen und zu versuchen, ihm die Befriedigung seiner Bedürfnisse im Betrieb zu ermöglichen, d. h. entsprechend dem "principle of integration" die ihm gestellten Aufgaben so zu gestalten, daß ihre Erfüllung sowohl der Erreichung der eigenen Ziele, als auch denen der Unternehmung dient.[4] Erste Voraussetzung für die Bewältigung dieser Aufgabe ist dabei

---

1) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 49 ff.

2) Ebenda, S. 49.

3) Siegert, W., Motivation, was ist das eigentlich? Ein falsch verstandener Begriff im Management, in: Handelsblatt Nr. 184, 25./26.9.1970, S. 37.

4) Ernsthafte Versuche in dieser Richtung werden in der Verlagsgruppe Bertelsmann unternommen, wie den folgenden Pressemeldungen zu entnehmen ist. Vgl. Winter, R., Kommandobrücke für Umsatzmillionen, Technik der Unternehmensführung im Wandel/Erfolg muß geplant werden, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 229, 24. 9. 1970, S. 23; o. V., Großbetrieb und Führungstechnik, Junge Unternehmer suchen ihren Standort / Hamburger Gespräche, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 293, 8.12.1970, S. 18.

das Erkennen der menschlichen Motive oder Bedürfnisse. Die Führungskräfte sind dabei jedoch nicht länger nur auf die eigene, aus wenigen Fällen gewonnene Erfahrung, angewiesen. Die diesbezüglichen Untersuchungen und Erkenntnisse von Maslow bilden dafür die geeignete Grundlage. Maslow löst sich von den in der psychologischen Forschung festgestellten zahlreichen verschiedenen Motiven und deren isolierter Untersuchung und faßt die wichtigsten zu einigen wenigen Motivgruppen zusammen, die er, entsprechend der Dringlichkeit ihrer Befriedigung,in eine sogenannte Bedürfnishierarchie einreiht.[1] Er teilt diese fundamentalen Bedürfnisse ein in:

1) the physiological needs[2],
2) the safety needs[3],
3) the belongingness and love needs[4],
4) the esteem needs[5] und
5) the need for self-actualization[6].

Diese Bedürfnisskala, die auch anderen Autoren[7] als Grundlage für ihre Unter-

---

1) Vgl. Maslow, A. H., Motivation and Personality, New York usw. 1954, S. 70 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 80 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 84 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 89 f.

5) Vgl. ebenda, S. 90 f.

6) Vgl. ebenda, S. 91 f.

7) Vgl. Litterer, J. A., The Analysis of Organizations, 3. Aufl., New York usw. 1967, S. 26 ff., McGregor, D., The Human Side of Enterprise, in: Leadership and Motivation, Essays of D. McGregor, ed. by W. G. Bennis and E. H. Schein, with the collaboration of Caroline McGregor, Cambridge/Mass. und London 1966, S. 8 ff.; Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Cleveland und New York 1966, S. 44 ff.; Katz, R. L., Toward a More Effective Enterprise, a.a.O., S. 93 f.

suchungen dient, kann dazu verwandt werden, die den Untergebenen zu setzenden Ziele auf deren jeweiliges Befriedigungsniveau abzustimmen. In den sogenannten Wohlstandsgesellschaften erlangen die höheren Bedürfnisse, wie das Anerkennungsbedürfnis oder das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, besonders auch für die Führungskräfte auf mittlerer und gehobener Ebene, erhöhte Bedeutung, da die Befriedigung der übrigen als gesichert angesehen werden kann.

Ausgehend von einer Einschätzung des Menschen entsprechend der Theorie Y besteht das Wesen der kooperativen Führung also darin, den Mitarbeitern einer Unternehmung Gelegenheit zu geben, ihre Bedürfnisse im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit im Unternehmen zu befriedigen. Im folgenden soll nun, ohne auf eine umfangreiche Erörterung allgemeiner Motivationsprobleme einzugehen,[1] untersucht werden, ob ein solches Führungsverhalten den Anforderungen des modernen Marketing besser entspricht als ein traditionales.

342 Die Adäquanz des kooperativen Führungsstils für marketingorientierte Unternehmungen

Betrachtet man das Marketing als eine neue Geisteshaltung, Grundeinstellung oder Philosophie eines Unternehmens, so ergibt sich daraus, wie in Punkt 1 des 2. Teils dargestellt, ein gravierender Einfluß auf die Unternehmungspolitik, der sich in einer Ausrichtung der Unternehmungsziele und -grundsätze auf den Absatzmarkt bzw. den Kunden zeigt. Soll es sich bei der Fixierung der Unternehmungspolitik im Sinne des Marketinggedankens jedoch nicht nur um das Lippenbekenntnis einer modernistischen Unternehmungsleitung handeln, so muß sich diese neue Politik nicht nur nach außen, sondern auch im Unternehmensinneren dokumentieren. Das heißt nach Kunze, daß sich

---

1) Vgl. dazu: Gellermann, S. W., Motivation and Productivity, 4. Aufl., o. O. 1963; Vroom, V. H., Motivation in Management, An American Foundation for Management Research Study, o. O. 1965.

ein nach Marketinggesichtspunkten ausgerichteter Firmenstil, auch im Führungsstil einer Unternehmung zeigen muß. Daß ein angemessener Führungsstil geradezu die notwendige Voraussetzung für die Verwirklichung des Marketing bildet, wurde schon bei der Untersuchung der traditionalen Führungsstile geschildert; denn die Haltung der Führenden gegenüber den Mitarbeitern ist bestimmend für ihre grundsätzliche Einstellung und ihr Verhalten gegenüber den Kunden. Eine Führungskraft, die davon überzeugt ist, daß es für die Unternehmung am besten sei, die Untergebenen vom Mitdenken und Mitentscheiden auszuschließen und die Belange der Belegschaft grundsätzlich hintenan stellt, ist wohl kaum bereit, den Kunden gegenüber eine gänzlich andere Haltung einzunehmen und deren Wünsche als die oberste Richtschnur ihrer Entscheidungen anzuerkennen.

Nur die feste Überzeugung der Entscheidungsträger, im Mitmenschen einen mündigen und verantwortungsbewußten Partner zu sehen, sei er Untergebener oder dem Unternehmen auf andere Weise verbunden, z. B. als Lieferant oder Kunde, kann Grundlage für eine echte Marketinghaltung sein. Bemühen sich die Führenden, die Untergebenen nicht nur durch Befehle und Anordnungen zur Leistung anzutreiben, sondern versuchen sie, ihnen Sinn und Zweck der Aufgaben zu erklären, Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Ausführenden zu berücksichtigen, und bemühen sie sich weiterhin, die Mitarbeiter von einer Sache zu überzeugen, so kann daraus auch auf die Bereitschaft geschlossen werden, die Wünsche und Bedürfnisse einer anderen Gruppe, nämlich der Kunden, zu berücksichtigen. Zwar ist ein Führungsstil vordergründig nur für das Verhältnis zwischen Führern und Geführten bestimmend, die dahinterstehende Geisteshaltung erweist sich jedoch als entscheidend für das Selbstverständnis der Unternehmung insgesamt und insbesondere für ihr Verhältnis zu den Abnehmern. Aus diesem Grunde kann daher zwischen dem kooperativen Führungsstil und der marketingbewußten Haltung einer Unternehmung eine gegenseitige Entsprechung festgestellt werden, die in einer den jeweiligen Partner achtenden und berücksichtigenden Haltung zu sehen ist. Douglas hat die Parallelität zwischen diesen beiden modernen, die gesamte Unternehmung entscheidend beeinflussenden, Verhaltensweisen in der folgenden Graphik festgehalten (vgl. Abb. 12).

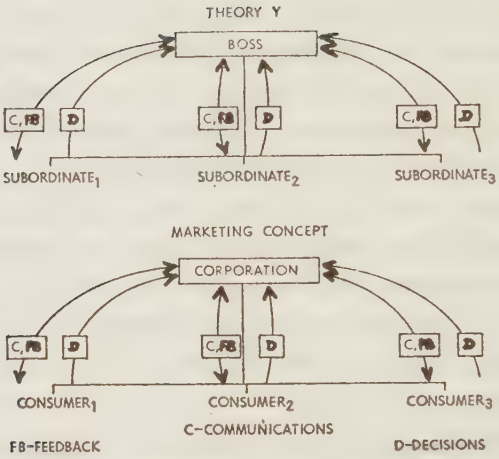


Abb. 12: Das Verhalten der Führungskräfte gegenüber Beschäftigten und Kunden in marketingorientierten Unternehmen

Quelle: Douglas, J., a.a.O., S. 372.

Douglas meint erläuternd dazu: "To me the underlying theme permeating both the marketing concept and the management concept is the dependence upon participation. The new concepts call for the subordinate and the consumer to participate in activities once reserved for those persons in higher management levels and positions."[1)]

Diese Partizipation besteht einmal darin, daß den Untergebenen im Rahmen eines kooperativen Führungsverhaltens, ein Mitentscheidungsrecht, die Möglichkeit, Teilziele mitzubestimmen, eingeräumt wird,und zum anderen manifestiert sie sich in der Berücksichtigung der Kundenwünsche bei allen unternehmerischen Entscheidungen und zwar bereits in der Planungsphase und nicht erst bei den Überlegungen, wie ein schon fertiges Produkt möglichst günstig'an den Mann gebracht'werden kann, wie es der älteren Marketingauffassung entspricht.[2)]

---

1) Douglas, J., a.a.O., S. 373.

2) Vgl. ebenda, S. 373 f.

Ist solchermaßen durch den kooperativen Führungsstil erst das rechte Klima für ein marketingbewußtes Auftreten der Unternehmung geschaffen, so muß weiterhin geprüft werden, ob das entsprechende Führungsverhalten der Vorgesetzten für die Verbreitung des Marketinggedankens innerhalb der Belegschaft geeignet ist. Wie bereits mehrmals betont, ist die erste Voraussetzung für ein marketingbewußtes Handeln, daß möglichst alle Unternehmungsangehörigen von dieser Idee überzeugt und durchdrungen sind. Eine derartige Geisteshaltung kann aber nicht durch einen Befehl oder ein generelles Gebot der Unternehmungsspitze erzwungen werden. Dazu ist mehr als nur eine Anweisung notwendig. Eine solche Idee muß den Untergebenen von den Führenden vorgelebt werden. Nur wenn die Geführten von den Vorgesetzten partnerschaftlich[1)] behandelt, ihre Vorschläge und sachlichen Einwände und ihre menschlichen Probleme berücksichtigt werden, kann von ihnen erwartet werden, daß sie bereit sind, mehr als nur Befehle auszuführen,und auf die Probleme der Kunden eingehen und deren Wünsche bei allen ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Werden entsprechend dem kooperativen Führungsstil auch die untergeordneten Instanzen mit an der Festlegung von Teilzielen beteiligt, so ergibt sich daraus auch der positive Effekt einer marktnäheren Entscheidungsfindung. Die Beschlüsse werden auf derjenigen hierarchischen Ebene gefällt, die über die meisten hierzu benötigten Informationen verfügt. Wenn es sich also um Marketingprobleme handelt, so sollen vor allem die Betriebsangehörigen darauf Einfluß nehmen, die den besten Kontakt zu den Abnehmern haben. Dadurch kann die Unternehmung das Wissen und die Erfahrung der Personen optimal ausnutzen, die, legt man das Modell der überlappenden Gruppen von Likert[2)] zugrunde, eine "linking-pin-position" zu den Käufern einnehmen, wie z. B.

---

1) Fischer weist schon seit vielen Jahren auf die Notwendigkeit einer partnerschaftlichen Führung hin. Vgl. Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955, S. 5 ff., hier insbes. S. 61 ff. Ders., Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Veröffentlichungen der AGP, Untersuchungen und Berichte, Reihe II, H. 3, 2. erweiterte Aufl., Hilden 1964, S. 5 - 22 u. S. 41 f.

2) Likert, R., New Patterns of Management, Int. Student Edition, New York usw. 1961, S. 113 ff.

Vertreter, Reisende, Verkaufspersonal, Kundendienstberater usw. Die Ausnutzung dieses der Unternehmung kostenlos zur Verfügung stehenden Informationspotentials ist in Zeiten sich rasch wandelnder Märkte geradezu eine Notwendigkeit.[1)]

Neben einer Verbesserung der unternehmerischen Entscheidungen im Hinblick auf ihre Marktentsprechung bietet der kooperative Führungsstil noch weitere Vorteile bezüglich der Erfüllung der Forderung des Marketing nach hoher Kreativität und Innovationsfreude.[2)] Schöpferisch tätig zu sein ist kein Privileg der Unternehmensleitung, sondern auch die untergeordneten Stellen sind imstande, neue Ideen und Vorschläge zu erarbeiten, wenn sie nur die Möglichkeit dazu haben. Die Aktivierung dieses schöpferischen Potentials kann aber nur dadurch erreicht werden, daß dem Einzelnen ein gewisser Handlungsspielraum gegeben wird, die Mitarbeiter frei ihre Meinung zu auftauchenden Problemen äußern dürfen und damit das Interesse am Mitdenken geweckt wird. Wird den Unternehmungsangehörigen ein solcher Spielraum eingeräumt, wie es im Rahmen eines demokratischen Führungsverhaltens geschieht, so bietet sich damit den Arbeitskräften die Gelegenheit, ihre Bedürfnisse nach Selbstachtung, nach Achtung seitens der Kollegen oder nach Selbstverwirklichung zu befriedigen. Eine solche positive Motivation der Mitarbeiter gewährleistet daher nicht nur hohe Zufriedenheit der Arbeitnehmer,[3)] sondern auch eine optimale Ausnutzung des Produktionsfaktors "organisierte Phantasie".[4)]

---

1) Vgl. dazu Mayer, Neue Aspekte in der Personalführung, in: Das Personalwesen in der Zukunft, Ein Kongreßbericht, Neuwied und Berlin 1970, S. 28.

2) Weinhold-Stünzi hebt den positiven Einfluß einer demokratischen Führung besonders in den Bereichen Werbung und Verkauf hervor. Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 131 f.

3) Vgl. Bornemann, E., unter Mitarbeit von D. Affeld, a.a.O., S. 106.

4) Vgl. Albach, H., Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung, a.a.O., S. E II 8.

Echtes Marketingdenken erfordert neben der Berücksichtigung der Kunden und der Entwicklung schöpferischer Kräfte auch ein Denken in Ganzheiten. Die zu lösenden Probleme dürfen nicht nur isoliert, vom Zuständigkeitsbereich eines Einzelnen aus, also z. B. mit den Augen des Werbefachmannes gesehen werden, sondern sie bedürfen der Koordination der Anstrengungen sämtlicher Organisationsteilnehmer. Das Bemühen um die Vereinigung aller betrieblichen Leistungen im Hinblick auf die anzustrebenden Ziele wird häufig durch den "Ressortegoismus" einzelner Abteilungen stark behindert, was eine Folge autoritären Führungsverhaltens mit eng begrenzten Verantwortungsbereichen und strenger Ausrichtung der Geführten auf wenige Autoritätspersonen ist. Eine Verbesserung dieser Situation ist nur im Zuge der Verwendung kooperativer Führungsformen zu erwarten; denn hierbei wird der Horizont des Einzelnen nicht durch detaillierte Einzelanweisungen künstlich eingeschränkt, sondern es werden den Verantwortlichen möglichst viele relevante Informationen zur Verfügung gestellt.[1] Im Gegensatz zu den traditionalen Führungsstilen, die darauf abzielen, den Untergebenen möglichst alle Informationen, die zum Verständnis des Ganzen notwendig sind, vorzuenthalten, um dadurch die Überlegenheit der Vorgesetzten abzusichern, wird bei den kooperativen Führungsformen, durch die Gewährung eines breiten Überblicks versucht, die Mitarbeiter vom Wert und der Wichtigkeit ihres eigenen Beitrags zur Gesamtleistung zu überzeugen. Auf diese Weise wird das Verantwortungsbewußtsein des Einzelnen geweckt.[2] Die Folge davon ist eine bessere Abstimmung der Aktivitäten mit den Kollegen auf gleicher,

---

1) Vgl. dazu das folgende Zitat aus Winter, R., a.a.O., S. 23: "Darauf beruft sich auch Professor Rodenstock, der ebenfalls eine umfassende Information aller Mitarbeiter als Voraussetzung einer bei selbständigem Handeln unerläßlichen effektiven Mitverantwortung ansieht."

2) Weinhold-Stünzi hält eine autoritäre Führung infolge der, allein im Absatzbereich zu verarbeitenden Daten, kaum mehr möglich. Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 131.

vor- und nachgelagerter Ebene, da zum einen das gegenseitige Verständnis für die Probleme und Schwierigkeiten der anderen zunimmt und zum anderen eine stärkere Hinwendung auf das gemeinsame Oberziel erreicht wird. Ein derartiger koordinierender Effekt ist gerade im Hinblick auf die ungemein schwierige Aufgabe der Kombination der zahlreichen absatzpolitischen Instrumente zu einem optimalen Marketing-Mix sehr förderlich.

Wenn Kunze davon spricht, daß der künftige, optimale kooperative Führungsstil nur mit fortschreitender Rationalisierung (worunter er ein Ansteigen der Vernunft in allen Bereichen des Betriebslebens versteht) zu erreichen ist, so entspricht dies vollkommen der Forderung des Marketing nach einer systematischen Entscheidungsfindung. Im Rahmen eines auf dem Gedanken der Partizipation aufbauenden Führungsverhaltens bemühen sich die Vorgesetzten insbesondere darum, die Untergebenen mit Hilfe sachlicher Argumentation und zweckdienlicher Informationen im Sinne der zu lösenden Aufgaben zu beeinflussen. Damit vermeiden sie die einer rationalen Handlungsweise häufig zuwiderlaufende Führung durch Einzelbefehle, die ob ihrer Zusammenhanglosigkeit oftmals Fehlinterpretationen seitens der Ausführenden zur Folge haben. Der Sinn des kooperativen Führungsstils ist unter anderem gerade auch darin zu sehen, den unternehmerischen Entscheidungsprozeß vor intuitiven Willkürentscheidungen Einzelner zu schützen.

Der Vergleich der traditionalen und modernen Führungsstile im Hinblick auf ihre Zuträglichkeit für die Verwirklichung des Marketinggedankens in einer Unternehmung fällt also deutlich zugunsten der Anwendung eines kooperativen Führungsstils aus.

4 Der Einfluß des Marketing auf die Unternehmungsorganisation

41 Inhalt und Wesen des Organisationsbegriffes

Das moderne Marketing wurde als eine Konzeption der Unternehmungsführung definiert, die auf Willensbildung und Willensdurchsetzung in einer Unternehmung gravierenden Einfluß ausübt. Die Einwirkung auf die Willensbildung zeigte sich in der Ausrichtung der Unternehmungspolitik auf die Belange des Marktes bzw. des Kunden.

Als primärer Faktor, der bei der Willensdurchsetzung zu berücksichtigen ist, wurde die Art der Beeinflussung oder Motivation der Menschen im Unternehmen im Sinne dieser neuen Idee herausgestellt. Der Führungsstil bildet gleichzeitig eine Determinante für die Strukturierung einer Unternehmung, die als dritter Aufgabenbereich der Unternehmungsführung angeführt wurde; denn dadurch soll die Koordination der Einzelleistungen zu einer Gesamtleistung auf die Dauer gewährleistet werden. Die grundlegende Voraussetzung für eine dauerhafte Erfüllung der unternehmerischen Aufgaben ist in dem Vorhandensein einer zweckmäßigen Organisation zu sehen; denn wie Ulrich feststellt, muß die Unternehmung eine Struktur aufweisen, die ihr eine zielgerichtete Aktivität unter zahlreichen wechselnden Bedingungen ermöglicht.[1] Wenngleich das moderne Marketing auch eine neue Art des unternehmerischen Denkens, des Betrachtens der Unternehmung von außen, vom Standpunkt des Verbrauchers aus, bedeutet, so kann doch festgestellt werden: "Modern marketing is both a philosophical and (Herv. d. Verf.) an organizational concept."[2] Im folgenden soll daher der Einfluß des Marketing auf die Organisation einer Unternehmung dargestellt werden.

Zunächst muß jedoch untersucht werden, was man unter der Organisation einer Unternehmung zu verstehen hat. Dies erscheint deshalb notwendig, weil es weder einen einheitlichen und klar abgegrenzten Organisationsbegriff[3]

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 212. Ähnlich bei Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 52.

2) Cascino, A. E., a.a.O., S. 370.

3) Vgl. Risse, W., Begriff der Organisation, in: HdO, Sp. 1091 f.

noch eine allgemeine wissenschaftliche Disziplin gibt, die sich mit dem Gegenstand "Organisation" beschäftigt.[1)]

In der weitesten Fassung wird der Organisationsbegriff auf den gesamten Realbereich, also einschließlich des Naturbereiches, bezogen. Er bezeichnet demzufolge, angefangen von den Kristallen bis zu den Planetensystemen einschließlich des menschlichen Zusammenlebens, alles als Organisation.[2)] In den meisten Fällen wird der Organisationsbegriff aber nur auf den vom Menschen gestalteten Sozial- bzw. Humanbereich angewandt.[3)] Dieser Auffassung folgend, nach der eine Organisation durch den Tatbestand einer zielstrebigen Ordnung gekennzeichnet ist,[4)] sei jedoch im weiteren nur auf die Betrachtung der Organisationen von Unternehmungen eingegangen.

Mit Heinen können dabei im Hinblick auf die Berücksichtigung des Organisationsphänomens in Modellen der Betriebswirtschaft drei Typen unterschieden werden.[5)] Neben dem Modell der Betriebswirtschaft als einem organisationslosen Gebilde ist vor allem die Auffassung, daß die Betriebswirtschaft eine Organisation h a t und die noch in der Entwicklung begriffene, die die Betriebswirtschaft selbst als eine Organisation begreift, von Interesse. Als Beispiel für den zweiten Typ kann das Modell Gutenbergs herangezogen werden. Er definiert Organisation als den Vollzug, die Realisierung der Ordnung des betrieblichen Geschehens, wie sie in der Planung entworfen wurde, und sieht in ihr einen derivativen Produktionsfaktor, dessen sich die Geschäfts- und Betriebsleitung zur Gestaltung des betrieblichen Kombinationsprozesses bedient.[6)] Aus der großen Zahl der Autoren[7)], die die gleiche oder eine ähnliche

---

1) Vgl. Lehmann, H., Organisationslehre I (Entwicklung im deutschsprachigen Raum), in: HdO, Sp. 1150.

2) Vgl. Risse, W., a.a.O., Sp. 1092.

3) Vgl. ebenda, Sp. 1093; Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 52.

4) Vgl. Risse, W., a.a.O., Sp. 1093.

5) Vgl. im folgenden Heinen, E., Einführung, S. 46 ff.

6) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd., S. 233.

7) Vgl. dazu die Ausführungen von Lehmann, H., a.a.O., Sp. 1154 ff.

Auffassung vertreten, sei nur noch Kosiol genannt, der nach Ansicht Lehmanns das derzeit geschlossenste System der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre vorlegte.[1] Kosiol beschreibt das Wesen der Organisation kurz als integrative Strukturierung von Ganzheiten.[2] Er versteht darunter, daß die organisatorischen Gestaltungsvorgänge auf die Schaffung eines ganzheitlichen Gefüges abzielen, dessen Glieder in wechselseitiger Abhängigkeit und in den Verhältnissen der Gleichordnung, Über- und Unterordnung zueinander stehen.[3]

Heinen, der die Grundstruktur des dritten Modelltyps darstellt, versteht unter einer Organisation ein zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet.[4] Ausgangspunkt der zugrundeliegenden Betrachtung ist dabei der Entscheidungsprozeß mit seinen Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung.[5] Dieser Begriffsbestimmung ist unter dem Aspekt der Entwicklung einer "mehrdimensionalen" Organisationslehre, wie sie für eine umfassende Erklärung und Lösung dieses in der Realität so komplexen Problems notwendig ist, zuzustimmen.[6] Ulrich, der zwar mehr den Vertretern des zweiten Typs zugeordnet werden muß, sieht das Organisationsproblem in seiner jüngsten Buchveröffentlichung jedoch ähnlich, wenn er feststellt, daß die Unternehmungen sich nicht dadurch voneinander unterscheiden, daß sie entweder eine Organisation haben oder nicht, sondern daß jede Unternehmung organisiert ist, aber in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Weise.[7]

---

1) Vgl. Lehmann, H., a.a.O., Sp. 1156.

2) Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 55.

3) Vgl. ebenda, S. 54 f.

4) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem, S. 26; ders., Einführung, S. 49.

5) Vgl. ebenda, S. 48.

6) Vgl. dazu Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 223.

7) Fast wörtlich: ebenda, S. 212.

Wenn also im folgenden versucht wird, die Probleme bei der Gestaltung einer Unternehmung im Hinblick auf die Verwirklichung des Marketinggedankens darzustellen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, so hieße das, unter Verwendung des dritten Modelltyps zu versuchen, dem System Unternehmung eine bessere Strukturierung bzw. einen höheren Organisationsgrad zu geben. Einem solchen umfassenden Organisationsbegriff entspricht auch die Berücksichtigung der Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungen über die Konsequenzen des Marketinggedankens in bezug auf das Zielsystem und den Führungsstil einer Unternehmung. Neben diesen beiden Determinanten der Organisation (Ziel- und Sozialsystem) müßte auch noch das Informationssystem, als dritte Einflußgröße Berücksichtigung finden. Da ein solchen Anforderungen entsprechendes, alle Komponenten integrierendes Gesamtmodell der Organisation bis heute jedoch noch nicht bzw. nur in Ansätzen vorliegt, muß im weiteren versucht werden, aufbauend auf den Erkenntnissen der traditionalen Organisationslehre, ein den gestellten Anforderungen möglichst weitgehend gerecht werdendes Modell (bzw. Modellentwürfe) für eine marketingorientierte Unternehmensorganisation aufzuzeigen.

Die Aufgabe einer in diesem Sinne vorzunehmenden Strukturierung oder Organisation der Unternehmung zerfällt nach Nordsieck[1], auf den diese Zweiteilung zurückgeht, in die Bereiche der Festlegung des Betriebsaufbaus (im Rahmen der Beziehungslehre) und des Arbeitsablaufes (im Rahmen der Ablauflehre) oder nach Kosiol[2] in die Organisation des Aufbaus bzw. die Gebildestrukturierung und die Organisation des Ablaufes bzw. die Prozeßstrukturierung und schließlich in der Terminologie von Ulrich[3] in die Festlegung der Beziehungsstruktur und der Prozeßstruktur.

---

1) Vgl. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. überarbeitete Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre", Stuttgart 1955, S. 76 - 131 (Beziehungslehre), S. 132 - 183 (Ablauflehre).

2) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 41 - 181 (Aufbauorganisation), S. 85 - 241 (Ablauforganisation); ders., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 59 ff. und S. 79 ff.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 212 f. und S. 215 ff.

Wie Witte betont, sollen jedoch Aufbauorganisation und Ablauforganisation nicht als getrennte Organisationsteile, sondern als zwei Betrachtungsweisen desselben Gesamtproblems gesehen werden.[1] Die historische Entwicklung der Unternehmungsorganisation führte zwar im ersten Schritt zu einer aufbauorganisatorischen Regelung und erst danach zu einem präzisierenden Eingriff in die einzelnen materiellen und immateriellen Arbeitsabläufe. Diese organisationsgenetische Tatsache führte daher auch zu dem weit verbreiteten Mißverständnis, daß im Prozeß des Organisierens zuerst die aufbauorganisatorischen und dann erst die ablauforganisatorischen Regelungen zu planen und zu realisieren seien.[2] Ulrich macht jedoch klar, daß für die Gestaltung der Beziehungsstruktur prinzipiell die Notwendigkeit besteht, von den Prozessen auszugehen, die darin ablaufen sollen.[3] "Grundsätzlich sollte die Beziehungsstruktur der Unternehmung nichts anderes sein als ein statisches Abbild, sozusagen eine Momentaufnahme des gewollten Prozeßablaufs, also des gewollten Unternehmungsgeschehens."[4] Dieser einleuchtenden Begründung folgend soll daher zunächst der Bereich der Prozeßstruktur bzw. Ablauforganisation untersucht werden.

---

1) Vgl. Witte, E., Ablauforganisation, in: HdO, Sp. 23.

2) Vgl. ebenda, Sp. 22.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 215.

4) Ebenda, S. 221.

42 Die Gestaltung der Prozeßstruktur einer Unternehmung unter Marketinggesichtspunkten

Unter Ablauforganisation[1] versteht Witte die Ordnung von Arbeitsprozessen, wobei er darauf verweist, daß unter Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre die Erfüllung einer Aufgabe durch Personen oder Sachmittel verstanden wird.[2] Der Inhalt des Begriffes Aufgabe ist dabei nach Nordsieck erstens durch das Ziel, das durch eine Leistung schrittweise verwirklicht werden soll, zweitens durch das Ausgangsobjekt oder den Objektbereich, an dem die Leistung vorgenommen wird, und drittens durch die Angabe der Zeit, in welcher die Aufgabe zu erfüllen ist, gekennzeichnet.[3]
Ulrich, der das Wesen der Ablauforganisation unter systemtheoretischen Aspekten sieht und sie deshalb mit Prozeßstrukturierung bezeichnet, kommt zu einer ganz ähnlichen Charakterisierung dieses Organisationstatbestandes.[4] Er sieht in den Prozessen,die in einer Unternehmung ablaufen, Folgen einzelner Aktivitäten, die untereinander einen erkennbaren Zusammenhang aufweisen. Dieser Zusammenhang wird durch das oder die Ziele der Unternehmung hergestellt, auf deren Erreichung die Prozesse abgestimmt sind. Die einzelnen Aktivitäten oder Arbeitsvorgänge sind dabei die einzelnen Stufen im ganzen Prozeß der Zielverwirklichung. Der Vorgang der Prozeßstrukturierung kann demnach folgendermaßen beschrieben werden: "Ausgehend vnn Zielvorstellungen für die Unternehmung als Ganzheit ist in fortlaufender Aufgliederung eine hierarchische Zielordnung zu entwickeln und zu einer konkreter gefaßten 'Aufgabengliederung' zu verdichten. Für die einzelnen Aufgaben sind Prozeß-Strukturen zu entwerfen, die möglichst den Vorstellungen der Selbstregulierung entsprechen; die einzelnen Prozesse sind gedanklich zu einem hierarchisch strukturierten Prozeßkomplex zu verknüpfen."[5]

---

1) Die Begriffe Prozeßstruktur und Ablauforganisation werden im weiteren synonym verwandt.

2) Vgl. Witte, E., Ablauforganisation, a.a.O., Sp. 20.

3) Vgl. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 27 ff. Nordsieck, F. und Nordsieck-Schröer, H., Aufgabe, in: HdO, Sp. 193.

4) Vgl. hierzu und im folgenden Ulrich, H., Die Unternehmung,S. 215 f.

5) Ebenda, S. 222.

Beiden Autoren zufolge ist die Ausrichtung der Arbeitsprozesse an den unternehmerischen Zielen ein wesentliches Kennzeichen der Ablauforganisation, weshalb auf diesen Tatbestand, als der ersten Stufe des Organisationsprozesses, noch näher einzugehen ist. Ausgehend von den dabei festgelegten Zielen und Subzielen sollen sodann die zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten bestimmt werden und, soweit möglich, in der Reihenfolge ihres Ablaufes dargestellt werden. Eine Festlegung in zeitlicher Hinsicht kann nicht erfolgen, da dies nur im Falle eines konkreten Beispiels möglich wäre, bei dem der Umfang der Aufgaben im einzelnen genau umrissen ist. Den Abschluß des chronologisch aufgebauten Organisationsvorganges bildet schließlich die Synthese der in den beiden vorangegangenen Schritten erzielten Ergebnisse, d. h. es müssen die Ziele und die zu ihrer Erreichung als notwendig erkannten Aktivitäten verbunden werden, um den Ablauf des Gesamtprozesses darstellen zu können.
In einem letzten Abschnitt sei dann noch auf ein, bei den vorangehenden Untersuchungen noch deutlicher in Erscheinung tretendes Phänomen eingegangen. Es handelt sich dabei um den für einen reibungslosen Ablauf des Unternehmungsgeschehens notwendigen Informationsfluß innerhalb der Unternehmung.

421 Die Bestimmung der Zielhierarchie

Die in einer Unternehmung ablaufenden Prozesse und Aktivitäten haben, wie bereits dargelegt wurde, den Zweck, die Verwirklichung der obersten Unternehmungsziele zu ermöglichen. Diese Basisziele werden vom Top-Management sowohl aufgrund ihrer persönlichen Motive und Vorstellungen, als auch aufgrund der unternehmungsphilosophischen Überlegungen über den Unternehmungszweck, festgelegt.[1)] Die obersten Ziele einer Unternehmung sind meist, was den Inhalt, das angestrebte Ausmaß und den zeitlichen Bezug anbelangt, nur sehr allgemein gehalten. Das heißt, daß sie häufig nur in nicht-quantifizierbarer Form, in Ge-

1) Vgl. die Ausführungen in den Punkten 212 und 213 des 2. Teiles der Arbeit.

stalt von verbal formulierten Leitsätzen existieren.[1] Aber auch bei Vorliegen von quantifizierbaren Zielen, den sogenannten Leitzahlen, die in Geld- oder Mengeneinheiten gefaßt sein können, stellt sich hinsichtlich ihrer Verwendung zur Steuerung des Unternehmungsgeschehens ein anderes wichtiges Problem. Diese Ziele, die für die Unternehmung als Gesamtheit gelten sollen, erfüllen nur selten das Kriterium der Operationalität in seinem vollen Umfang.

Operationalität eines Zieles bedeutet nach Albach, daß es in eindeutig verständlichen Größen ausgedrückt werden kann.[2] "Operational werden deshalb jene Ziele genannt, bei denen die Zielhöhe in meßbaren Größen ausgedrückt werden kann, während die nicht-operationalen Zielsetzungen keine eindeutigen Meßvorschriften für die Zielkontrolle enthalten."[3] Die Meßbarkeit der Ziele erfordert jedoch nicht, daß sie quantifizierbar sein müssen, denn für die Messung können neben den Kardinal- und Ordinalskalen auch Nominalskalen Verwendung finden.[4] Raia stellt deshalb auch fest, daß Ziele nicht quantifizierbar, sondern überprüfbar sein müssen.[5] "Vergleicht man die einzelnen Formen des Messens, so wird deutlich, daß in Abhängigkeit von der Meßbarkeit der Zielerreichung verschiedene Grade der Zieloperationalität vorliegen."[6] So sind die Ziele auf höchster Ebene natürlich von geringerer Operationalität als solche auf untergeordneten Stufen.

Heinen verweist weiterhin darauf, daß in der Organisationstheorie neben dem definitionslogischen vor allem der entscheidungsträgerbedingte Charakter der Operationalität von Bedeutung ist.[7] Er fordert, daß operationale Ziele Hand-

---

1) Termini nach Heinen. Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem, S. 113 ff.

2) Vgl. Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, hrsg. v. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 357.

3) Magyar, K., a.a.O., S. 74.

4) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem, S. 116 f.

5) Vgl. Raia, A. P., a.a.O., S. 50.

6) Heinen, E., Das Zielsystem, S. 117.

7) Vgl. dazu ebenda, S. 117.

lungsziele sein sollen. "Dies ist dann der Fall, wenn die Imperative es dem jeweiligen Entscheidungs- und Ausführungsträger in der Unternehmung ermöglichen, die Zielvorstellung durch praktisches Handeln zu verwirklichen und die Zielerreichung zu kontrollieren."[1] Hierdurch wird der Begriff der Operationalität relativiert. Dieser relativierte Begriff der Operationalität hat nun für das hier zu behandelnde Problem besondere Bedeutung.
Sollen nämlich die in einer Unternehmung ablaufenden Arbeitsprozesse konsequent auf die Ziele der Unternehmung ausgerichtet werden, so wäre das so lange unmöglich, als diese Imperative nicht in operationaler Form vorliegen. Die obersten Ziele müssen deshalb in einem Prozeß der Zielpräzisierung unter Beachtung des Operationalitätskriteriums aufgespalten und in kontrollierbare Handlungsziele zerlegt werden. Dies ist aber nur dann möglich, wenn sie selbst einen gewissen, wenngleich auch relativ geringen Grad von Operationalität besitzen, d. h. daß die Basisziele der Unternehmung wenigstens für deren höchste Instanzen, wie z. B. den Vorstand, die Geschäftsführer oder den Eigentümer-Unternehmer, als Handlungsziele angesehen werden können. Nur eine aus solchen Imperativen entwickelte Zielhierarchie kann als Ausgangspunkt für die Bestimmung des Ablaufes der in einer Unternehmung notwendigen Handlungen dienen.[2]

Im Zuge der Zergliederung der obersten Unternehmungsziele in eine Reihe von Unterzielen muß weiterhin darauf geachtet werden, daß zwischen den Unter- und Oberzielen eine Mittel-Zweck-Beziehung besteht.[3] Das bedeutet, daß die Erfüllung der Unterziele der Erreichung der Oberziele dient. Hierdurch ist es möglich, daß die Entscheidungsfindung auf den unteren hierarchischen Ebenen nicht an den Oberzielen orientiert zu werden braucht, sondern untergeordnete Zielsetzungen hierfür herangezogen werden können. Dieser Sachverhalt wird mit Suboptimierung bezeichnet.[4]

---

1) Heinen, E., Das Zielsystem, S. 117.

2) Vgl. dazu auch Bidlingmaier, J., Unternehmensziele und Absatzziele, in: Marketing Journal, Feb./März 1970, Nr. 1, S. 16.

3) Vgl. dazu Jones, M. H., The Marketing Process, An Introduction, New York usw. 1965, S. 65 ff.

4) Vgl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem, S. 105.

Der Vorgang der Operationalisierung eines Endzieles unter Beachtung der Mittel-Zweck-Beziehung kann schaubildartig folgendermaßen dargestellt werden (vgl. Abb. 13):

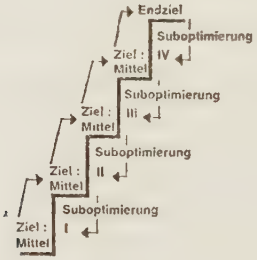


Abb. 13: Operationalisierung eines Endzieles

Quelle: Heinen, E., Um Brückenschlag bemüht, in: Der Volkswirt Nr. 50, 12. 12. 1969, S. 38.

Bezeichnet man die untergeordneten Zielsetzungen als subsidiäre oder derivative Ziele, so kann bezüglich ihrer Eigenschaften festgestellt werden: "Die derivativen Ziele besitzen ein Janusgesicht: Sie sind einerseits Mittel in bezug auf die höherrangigen Ziele und mithin inhaltlich von diesen abhängig; andererseits sind sie verbindliche Orientierungspunkte gegenüber allen rangtieferen Entscheidungen und bestimmend für deren Gestaltung."[1)]

Der gesamte Zielbildungsprozeß ist nun kein einmaliger Vorgang. Aufgrund der sich ständig wandelnden Umweltbedingungen und der betriebsinternen Veränderungen muß dieser Prozeß in gewissen Zeitabständen wiederholt werden. Dies kann zu mehr oder minder einschneidenden Umwälzungen führen. Ziele können durch andere ersetzt (Zielnachfolge) oder die Zielkomponenten anders gewichtet (Zielverschiebung) werden.[2)] Zumeist werden die nachfolgenden Ziele

---

1) Bidlingmaier, J., Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 20.

2) Vgl. ebenda, S. 20.

den vorhergegangenen nicht diametral entgegengesetzt sein. Es wird sich mehr um dimensionale Unterschiede handeln.

Solche Veränderungen der Ziele werden auch auf die zu ihrer Erreichung ablaufenden Prozesse Einfluß nehmen und sie in gewissem Umfang verändern. Die Aufgabe des Organisators besteht deshalb darin, bei der Entwicklung der Ablauforganisation (ebenso wie bei der Festlegung der Aufbauorganisation), eine solche Prozeßstruktur zu entwerfen, die flexibel genug ist, geringfügigere Veränderungen ohne Organisationswandel zu überstehen. Das bedeutet, daß ein solches Basisziel für die Entwicklung der Zielhierarchie gewählt werden muß, das die auf die Dauer zu erfüllende Aufgabe einer Unternehmung repräsentiert und seinem Inhalt nach relativ konstant bleibt, damit das daraus zu entwickelnde Zielsystem geeignet ist für die Konstruktion einer möglichst beständigen Ablaufstruktur.
Nach diesen allgemeinen Ausführungen über den Aufbau eines vertikalen Zielsystems soll nun untersucht werden, welches Aussehen dieses in einer marketingorientierten Unternehmung haben sollte. Hierbei stellt sich zunächst die Frage nach einem für die Organisation des Unternehmens geeigneten obersten Ziel, das sowohl den Erfordernissen des Marketing, als auch der oben genannten Bedingung nach relativer Konstanz und vor allem auch dem Kriterium der Operationalität genügt.

Folgt man der klassischen Betriebswirtschaftslehre, so bietet sich hierfür zunächst nur das Gewinnziel an. Davon ausgehend werden häufig Zielsysteme entwickelt, die hinsichtlich ihres streng logischen Aufbaues und vor allem bezüglich ihrer zahlenmäßigen Erfaßbarkeit bestechen.[1] Sie können jedoch in bezug auf ihre Tauglichkeit für den Vorgang des Organisierens keineswegs befriedigen. Der Nachteil ist dabei in der mangelnden Operationalität sowohl des obersten Zieles selbst, als auch der der Subziele zu sehen. Diese Ziele genügen zwar einem Kriterium der Operationalität, nämlich dem der Meßbarkeit, was der

---

1) Vgl. dazu z. B. Möhl, der sich auf das bekannte Kennzahlensystem von Du-Pont bezieht. Möhl, H., a.a.O., S. 12 f.; Heinen, E., Das Zielsystem, S. 128 f.

Grund für ihre häufige Verwendung sein dürfte, nicht aber der, vom organisatorischen Standpunkt aus gesehen, mindestens ebenso bedeutenden Bedingung, als Handlungsziel dienen zu können. Die Vorgabe des Zieles Rentabilitätssteigerung und seine Aufspaltung in die Subziele Gewinnsteigerung, Kostensenkung, sparsame Verwendung von Werkstoffen sagt nichts über die tatsächlich in einer Unternehmung zu erfüllenden Aufgaben aus. Selbst das so operational klingende Unterziel "sparsame Verwendung von Werkstoffen" gibt dem Organisationsteilnehmer an den es gerichtet ist, keinen Hinweis darauf, was er eigentlich tun soll. Es hat vielmehr den Charakter einer Nebenbedingung. Richtigerweise müßte das Ziel z. B. lauten: "Steure den Fertigungsprozeß unter der Bedingung, die Werkstoffe möglichst sparsam zu verwenden." Die eigentliche Tätigkeit, die dieser Unternehmungsangehörige zu erfüllen hat, ist ja nicht der sparsame Einsatz von Werkstoffen, sondern das Steuern des Fertigungsprozesses. Durch das gesetzte Ziel muß die zu erfüllende Aufgabe determiniert werden, wenn es als Handlungsziel gelten soll. Die Ableitung von eindeutigen Handlungszielen aus dem Gewinnziel als oberstem Unternehmungsziel ist also schon deshalb nicht möglich, weil dieses nicht imstande ist, die eigentliche unternehmerische Aufgabe, den eigentlichen Zweck der Unternehmung, der, wie bereits ausgeführt,[1] in der Erstellung von Leistungen für den Markt besteht, auszudrücken. "'Profit' is neither an encompassing nor a prescriptive statement of business purpose. Profit is merely the result or outcome of business activity. It says nothing about what the activity itself must be. To say that a business exists to produce profit for its owners offer no prescription regarding how to do it."[2] Selbst für die Unternehmensspitze besagt z. B. der Imperativ "Erstrebe den maximalen Gewinn" nicht das geringste darüber aus, was zu tun ist, um dieses Ziel zu erreichen. Er ist also nicht einmal für die obersten Unternehmungsorgane operational. Es kann daher mit Nordsieck festgestellt werden, daß "... der Unternehmergewinn nicht der Richtpunkt des Organisierens sein kann, vielmehr immer nur die dem Betrieb als Ganzem gestell-

---

1) Vgl. 2. T.: 112, S.

2) Levitt, T., a.a.O., S. 235.

te Gemeinschaftsaufgabe, also die Herstellung, der Verkauf oder die Darbietung von bestimmten Leistungen."[1)]

Das Ziel, das dieser Anforderung genügt, ist das Marktziel einer Unternehmung. In ihm drückt sich die von der Unternehmung als einem Ganzen und auf Dauer zu erfüllende Funktion bzw. Aufgabe umfassend aus.[2)] Es läßt sich, wie die folgenden Ausführungen noch zeigen werden, auch in operationale Subziele unterteilen. Vom Marktziel werden auch die vom Marketinggedanken her an die Unternehmung gestellten Anforderungen nach Ausrichtung auf die Umwelt, speziell auf den Kunden, und nach einer ganzheitlichen Entscheidungsfindung optimal erfüllt.

Gerade diesem letzten Argument kommt entscheidende Bedeutung zu. In einer nach der alten Marketingkonzeption geführten Unternehmung ist mit Kotler, in Hinblick auf die Ziele der einzelnen Unternehmensbereiche festzustellen:

> "Research and development thinks in terms of exploiting the existing technology; engineering thinks in terms of creating the product cheaply; procurement thinks in terms of keeping down the cost of materials; production thinks in terms of utilizing present facilities; marketing thinks in terms of maximizing sales volume; traffic thinks in terms of keeping down traffic costs; and collections thinks in terms of reducing credit losses."[3)]

Diese Bestrebungen der einzelnen Funktionsbereiche sind für sich gesehen natürlich richtig und wünschenswert. Das Problem liegt jedoch darin, daß die danach zu ergreifenden Maßnahmen mehr oder weniger isoliert auf den Kunden einwirken und sich so in ihrer Wirkung gegenseitig beeinträchtigen (vgl. Abb. 14a). Das moderne Marketing verlangt daher nach Koordination sämtlicher Maßnahmen, um den Kunden gegenüber mit einer ausgewogenen, geschlossenen oder wie es auch genannt wird "integrierten Marketingkonzeption" aufzutreten (vgl. Abb. 14b).[4)] Kotler fordert daher: "The new marketing concept

---

1) Nordsieck, F., Organisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. H. Seischab u. K. Schwantag, 3. Aufl., Band III, Stuttgart 1960, Sp. 4236.

2) Vgl. 2. T.: 213 und 222.

3) Kotler, P., a.a.O., S. 8.

4) Vgl. dazu Nieschlag, R., Begriff, Wesen und Träger des Marketing, a.a.O., S. 6; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 47; Kotler, P., a.a.O., S. 8 f.

insists on the substitution of a single logic for these many logics. It requires that departments be guided by the logic of customer-need satisfaction at a profit."[1)]

Abb. 14: Der Gegensatz zwischen integrierter und nicht-integrierter Marketingkonzeption

Quelle: Kotler, P., a.a.O., S. 9.

Eine derartig geschlossene Ausrichtung aller unternehmerischen Anstrengungen kann aber nur erreicht werden, wenn die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Es besteht daher die Notwendigkeit, bei der Entwicklung eines die Geschehensabläufe im Unternehmen steuernden Zielsystems, ein Ziel an die Spitze zu setzen, das diesen Anforderungen entspricht. Dieses Kriterium wird aber nur vom obersten Marktziel erfüllt, indem die Aufgaben einer Unternehmung in ganzheitlicher Form auf den Markt ausgerichtet werden. Das gilt umsomehr, als bereits im Punkt 121 des zweiten Teiles deutlich gezeigt wurde, daß sich langfristig gesehen am Marktziel alle anderen Zielsetzungen auszurichten haben.[2)]

Trotz der entscheidenden Bedeutung des Marktzieles für die Prozeßstruktur und mithin für die gesamte Organisation einer Unternehmung darf der Einfluß eines anderen grundlegenden Unternehmungszieles, des Gewinnstrebens, nicht übersehen werden. Würde sich der Geschehensablauf in einer Unternehmung aus-

---

1) Kotler, P., a.a.O., S. 8. Auf den Zusatz "at a profit" wird anschließend noch näher eingegangen.

2) Vgl. 2. T.: 221, S. 81.

schließlich auf die Erreichung des Marktzieles konzentrieren, also z. B. auf den Ausbau der Marktstellung eines Unternehmens, so könnte das zu schwerwiegenden Konsequenzen für den Bestand der Unternehmung führen. Eine einseitige Ausrichtung aller unternehmerischen Anstrengungen auf die Erreichung des Marktzieles wäre nämlich dann von Schaden für die Unternehmung, wenn dabei nicht auch die Belange hinsichtlich der Sicherheit des Unternehmens berücksichtigt würden. Eine gute Marktstellung ist zwar so lange ein Garant für eine erfolgversprechende Zukunft der Firma, als diese Position nicht durch Verzicht auf eine ausgewogene Unternehmungspolitik erkauft wird, so z. B. wenn die Überwindung des Marktwiderstandes progressiv steigende Kosten verursacht, die Liquidität gefährdet wird, der Verschuldungsgrad steigt und schließlich die Gewinne immer mehr schrumpfen.[1] Die Erzielung angemessener, den Bestand und das Wachstum sichernder Gewinne ist jedoch nicht nur das legitime Recht jeder Unternehmung, sondern ein grundlegendes Erfordernis jeder verantwortlichen Unternehmungsführung, das auch im Marketinggedanken enthalten ist.[2] Eine Unternehmung kann entsprechend dem Marketing nur solange dem Kunden mit guten Erzeugnissen dienen, solange sie besteht, und zum Bestande einer Unternehmung sind Gewinne notwendig.[3] Das Streben der Unternehmungen, für die angebotenen Leistungen auch einen entsprechenden Gewinn am Markt zu erzielen, muß also in die für die Strukturierung der Unternehmung entscheidende Zielhierarchie aufgenommen werden. Nach der hier vertretenen Meinung sollte dies in Form einer das Marktziel begrenzenden Nebenbedingung[4] erfolgen. So könnte eine entsprechende

---

1) Vgl. dazu Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 48 f. und S. 161.

2) Vgl. dazu (neben vielen anderen): Felton, A. P., a.a.O., S. 4; Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 4 ff.; Stanton, W., Fundamentals of Marketing, a.a.O., S. 11, Kotler, P., a.a.O., S. 12; Mechler, H., Betriebswirtschaftliche Steuerung der Marketing-Konzeption, in: Schriftenreihe der Deorga Gesellschaft für Unternehmensberatung, Stuttgart 1963, H. 2, S. 7.

3) Vgl. dazu Drucker, P., Die Praxis, S. 56.

4) Nieschlag, Dichtl, Hörschgen gebrauchen hierfür auch den Ausdruck "Begrenzungsfaktor". Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 155.

Zielsetzung lauten: "Strebe nach Maximierung des Marktzieles unter der Voraussetzung, daß ein bestimmter Mindestgewinn erzielt wird." Eine derartige Formulierung der unternehmerischen Zielfunktion hätte zudem den Vorteil, die Verwendung mathematischer Modelle bei der Entscheidungsfindung zu ermöglichen, da diese nur die Maximierung eines Zieles zulassen.[1] Was die praktische Bedeutung einer solchen Zielformulierung betrifft, so kann in Hinblick auf Großunternehmungen auf Heinen verwiesen werden, der ausführt: "Die mit einem Mindestgewinn kombinierten Zielfunktionen entsprechen in der Regel der Präferenzstruktur von Geschäftsführerunternehmen."[2]

Eine unter diesen Gesichtspunkten ermittelte Zielhierarchie hätte also unter Zugrundelegung einer funktionalen Einteilung formal das in Abbildung 15 festgehaltene Aussehen (vgl. Abb. 15, S. 153). Hierin drückt sich aus, daß unter organisatorischen Gesichtspunkten das Marktziel bei Berücksichtigung der aufgestellten Nebenbedingung Ausgangspunkt für die Formulierung aller Ziele auf den nächsten Stufen der Zielhierarchie ist. Es werden davon nicht nur der Absatzbereich, sondern alle innerhalb der Unternehmung vorhandenen Aufgabengebiete berührt.

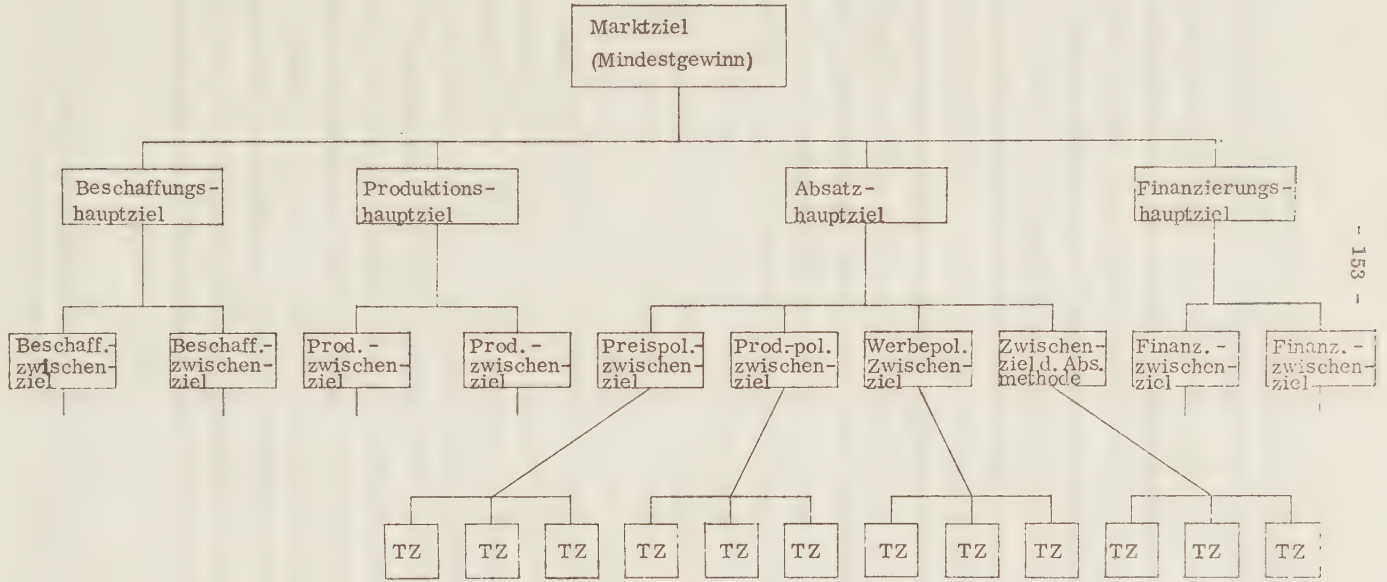
Die vom Marktziel einer Unternehmung abgeleitete, idealtypische Zielhierarchie kann allgemein auf folgende Weise beschrieben werden: Ausgehend von den Wünschen der Kunden wird im Marktziel die von der Unternehmung angestrebte Marktstellung[3] festgelegt und u. U. auch zahlenmäßig, z. B. durch Angabe

---

1) Vgl. dazu Heinen, E., Das Zielsystem, S. 128.

2) Ebenda, S. 128.

3) Die Marktstellung wurde, in Anlehnung an Magyar, zum Objekt des Marktzieles gewählt, da von diesem Begriff die vielfältigen Anforderungen an den Inhalt des Marktzieles optimal erfüllt werden. Vgl. Magyar, K. M., a.a.O., S. 140 ff., hier insbes. S. 141.



TZ = Teilziel

Abb. 15: Das aus dem Marktziel abgeleitete hierarchische Zielsystem

eines erstrebten Marktanteiles bei Erwirtschaftung eines Mindestgewinnes von x DM, präzisiert. Dieses oberste Ziel muß sodann im Absatzziel weiter konkretisiert werden. In diesem Hauptziel wird die anzustrebende Marktstellung der einzelnen Produkte der Unternehmung genauer festgelegt. Die dabei vorgegebenen Zahlen hinsichtlich des erwünschten Absatzes dienen gleichzeitig als Richtwerte für den Produktions-[1] und Beschaffungsbereich, nach denen Fertigungskapazität und Einkaufsmengen festgesetzt werden. Für beide Bereiche gilt dabei aufgrund der im obersten Unternehmungsziel mit enthaltenen Nebenbedingung die Forderung nach möglichst kostengünstiger Erfüllung der Aufgaben. Auch für das finanzielle Hauptziel dienen die im Marktziel global und im absatzpolitischen Hauptziel genauer festgelegten Werte als Grundlage für konkretere Zielsetzungen, die sich auf Beschaffung und Einsatz des Kapitals, die Überwachung der Liquidität, das Volumen der Kreditaufnahme und -gewährung, die Kontrolle der Gewinnentwicklung und dergleichen mehr erstrecken können.

Die Hauptziele müssen sodann in einer weiteren Stufe des Zielbildungsprozesses stärker aufgegliedert werden in die sogenannten Zwischenziele, die einen noch höheren Grad der Operationalität besitzen. Das absatzpolitische Hauptziel kann beispielsweise entsprechend den vier absatzpolitischen Hauptinstrumenten unterteilt werden in das preispolitische, produktpolitische, werbepolitische und das die Absatzmethode betreffende Zwischenziel. Das Beschaffungshauptziel kann einmal nach Art und Menge bzw. Wert der zu beschaffenden Materialien und zum anderen nach Quantität und Qualität des einzustellenden Personals, in ein Materialbeschaffungs-Zwischenziel und ein Personalbeschaffungs-Zwischenziel aufgespalten werden. Das Produktionshauptziel kann wiederum in ein Zwischenziel, das die Prozeßsteuerung, d. h. die Art und Menge der zu erzeugenden Produkte betrifft,und in eines die Terminsteuerung, d. h. die Fertigungsendtermine oder Fertigungszeitspannen betreffendes Zwischenziel, aufgespalten werden. Beim Finanzierungshauptziel wäre eine Zerlegung in ein die Beschaf-

---

1) Vgl. dazu Albrecht, E., Invest-Marketing, Ein Vorschlag zum Aufbau einer Konzeption, in: Marketing Journal, 1970, H. 4, S. 267.

fung von langfristigem Kapital nach Art, Höhe und zeitlicher Terminierung und ein die Verwendung des Kapitals betreffendes Zwischenziel denkbar.

Eine weitere Aufspaltung der Zwischenziele erbrächte sodann noch eine weitere Ebene von Teilzielen. Dieser Schritt sei an Hand des Absatzbereiches kurz dargestellt. Hierbei wäre bei dem preispolitischen Zwischenziel z. B. eine Unterteilung in Teilziele, die die Rabattpolitik, die Konditionenpolitik oder die Kundenkreditpolitik der Unternehmung betreffen, möglich. Bei dem produktpolitischen Zwischenziel könnte man an eine Auffächerung in Teilziele denken, die sich auf die Produktqualität, die Produktverpackung, die Garantiegewährung, den Kundendienst beziehen,und bei den werbepolitischen Zwischenzielen an eine Zergliederung in werbeträger- und werbemittelbezogene Teilziele. Schließlich könnte man die Zwischenziele der Absatzmethode in die Teilziele direkter und indirekter Absatz zerlegen (z. B. Reifenindustrie).
Mit der Beschreibung des aus dem Marktziel abzuleitenden idealtypischen hierarchischen Zielsystems findet der erste Schritt der Prozeß-Strukturierung einer Unternehmung ihren Abschluß.

422 Die Analyse der in einer Unternehmung stattfindenden Aktivitäten

Entsprechend der gewählten Vorgehensweise im Rahmen der Prozeßstrukturierung einer Unternehmung folgt auf die Erarbeitung einer hierarchischen Zielordnung und der Bestimmung größerer Aufgabengebiete die Untersuchung der Aktivitäten, die zur Erfüllung dieser Aufgaben bzw. Ziele notwendig sind. "Die Aufgabe des Organisators besteht in dieser Hinsicht grundsätzlich darin, von einem solchen Ziel ausgehend die Aktivitäten der einzelnen Elemente zu bestimmen und den Ablauf der Interaktionen in ihrer Reihenfolge und in zeitlicher Hinsicht zu bestimmen."[1] Im weiteren sollen daher zuerst die innerhalb eines Aufgabengebietes ablaufenden Aktivitäten dargestellt und daran anschließend Überlegungen bezüglich ihrer logischen Abfolge vorgenommen werden. Das Ge-

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 215 f.

wicht wird dabei vornehmlich auf die Darstellung der vom Marketing bestimmten Aktivitäten gelegt.

Zunächst erscheint es jedoch notwendig den Begriff Aktivitäten zu klären; denn es kann damit eine Fülle von verschiedenen Tätigkeiten gemeint sein. So kann man die menschlichen Handlungen, denn nur solche sind gemeint, in einem Unternehmen mit einer Reihe von Tätigkeitswörtern umschreiben, wie z. B. mit "einkaufen", "prüfen", "transportieren", "entscheiden", "planen", "produzieren" usw. Diese Mehrdeutigkeit soll daher unter Verwendung des Heinenschen Modells einer theoretischen Sprache der Betriebswirtschaft, beseitigt werden.[1] Nach diesem Modell kann bei der Beschreibung des menschlichen Verhaltens in Betriebswirtschaften jede Tätigkeit entsprechend den drei Klassen "Rang", "Phase", "Sachcharakter" gekennzeichnet werden. "Die Klasse "Rang" enthält "Entscheidung" und "Ausführung", die Klasse "Phase" dagegen "Planung", "Realisation" und "Kontrolle", die Klasse "Sachcharakter" schließlich "Produktion", "Absatz", "Beschaffung", "Finanzierung" u. ä.[2] Jede Aktivität kann durch die Verwendung der drei Begriffsklassen genau beschrieben werden, so z. B. durch den Satz: "Entscheidung im Rahmen der Planung des Absatzes."

In dieser Untersuchung interessiert, neben der Unterscheidung der Aktivitäten nach der "Phase", vor allem diejenige nach dem "Rang", d. h. nach der Einteilung in Entscheidung und Ausführung. "Eine Entscheidung ist in umfassendster Formulierung die Wahl einer Alternative aus zwei oder mehreren wählbaren Alternativen"[3], oder wie es Grün, unter stärkerer Betonung des dabei stattfindenden Willensaktes, kurz ausdrückt, "eine Alternativen-Wahl mit Willensakzent."[4] Eine Entscheidung stellt also den Entschluß eines Menschen dar, etwas in einer bestimmten Weise auszuführen. Die Ausführung selbst kann sowohl in einer geistigen Tätigkeit, wie z. B. im Einholen, Auf-

---

1) Vgl. dazu im folgenden: Heinen, E., Einführung, S. 16 ff.

2) Heinen, E., Einführung, S. 17.

3) Witte, E., Entscheidungsprozesse, in: HdO, Sp. 497.

4) Grün, O., Entscheidung, in: HdO, a.a.O., Sp. 477.

bereiten und Interpretieren von Informationen, als auch in einer körperlichen Tätigkeit, wie z. B. Kundenaufträge sammeln, die bestellten Artikel dem Lager entnehmen und zur Versandabteilung transportieren, bestehen. Zu dem Verhältnis zwischen Entscheidung und Ausführung kann generell festgestellt werden: "Es gibt keine ausführende Tätigkeit der Planungs-, Realisations- oder Kontrollphase, die nicht durch einen mehr oder weniger bewußten Akt der Beschlußfassung bestimmt wird."[1] Alle Handlungen in einem Unternehmen sind die Folge vorangegangener Entschlüsse. Die Entscheidungen nehmen deshalb einen höheren Rang ein als die Ausführungen. Die einzelnen im Rahmen des Gesamtprozesses in einer Unternehmung anfallenden Aktivitäten basieren also alle auf Entscheidungen.

Zwischen den unendlich vielen in einer Unternehmung zu fällenden Entscheidungen bestehen erhebliche Unterschiede, einmal bezüglich ihrer Bedeutung für das Unternehmensgeschehen und zum anderen hinsichtlich ihres Zustandekommens. In der Entscheidungstheorie wird daher auch zwischen den sogenannten echten Entscheidungen und den Routineentscheidungen unterschieden. Bei den echten Entscheidungen handelt es sich um Wahlprobleme, die entweder ihrer Natur nach einmalig sind oder doch stets in grundsätzlich voneinander abweichenden Erscheinungsformen und unter verschiedenen Bedingungen auftreten.[2] "Im Gegensatz zu den echten Entscheidungen gehen sogenannten Routineentscheidungen unmittelbar keine planenden Überlegungen voraus. Sie werden vielmehr aufgrund früherer Erwägungen unter Verwendung schematisierter Faustregeln getroffen."[3] Die Mehrzahl der in einem Unternehmen zu fällenden Entscheidungen wird zu den Routineentscheidungen zu rechnen sein. Routineentscheidungen und die entsprechenden ausführenden Tätigkeiten werden in der Praxis kaum voneinander zu trennen sein, sondern zu einem Vorgang verschmelzen. Im folgenden soll daher nur zwischen echten Entscheidungen und den ausführenden Tätigkeiten unterschieden werden.

---

1) Heinen, E., Einführung, S. 18.

2) Fast wörtlich: Heinen, E., Das Zielsystem, S. 19.

3) Ebenda, S. 19 f.

Innerhalb der Kategorie der echten Entscheidungen ist jedoch noch eine weitere Unterteilung zu beachten.[1] Bei genetischer Betrachtung lassen sich zwei Gruppen unternehmerischer Entscheidungen feststellen. Einmal werden durch die in einer freien Marktwirtschaft autonomen Willensakte der obersten unternehmerischen Entscheidungsinstanzen die Ziele des Unternehmens festgelegt und zum anderen werden durch eine zweite Gruppe von Entscheidungen die zur Erreichung dieser Ziele einzusetzenden Mittel bestimmt. Bei den im folgenden darzustellenden Entscheidungen handelt es sich, bis auf eine Ausnahme, um Mittelentscheidungen, die die ausführenden Tätigkeiten, welche zur Zielerreichung notwendig sind, fixieren.

Nachdem der Begriff der Aktivitäten untersucht und geklärt wurde, sollen nun unter Verwendung der gewonnenen Einsichten die im Rahmen der Zielverwirklichung ablaufenden Handlungen näher erläutert werden. Da es die Bestimmung der Ablauforganisation erforderlich macht, eine möglichst konstante Strukturierung anzustreben, soll dies an Hand des formalen Schemas des hierarchischen Zielsystems (vgl. Abb. 15) geschehen.

Bevor jedoch damit begonnen wird, sei noch folgende Anmerkung gemacht: Wenn Ulrich davon spricht, daß im Zuge der Prozeßstrukturierung die Tätigkeiten der E l e m e n t e bestimmt werden müssen, wobei er mit Elementen Personen oder Instanzen meint, so sollen hierunter im folgenden jeweils alle mit der Erfüllung einer Aufgabe betrauten Unternehmensangehörigen gemeinsam verstanden werden. Es soll also nicht eine Beschreibung der Aktivitäten eines jeden Mitgliedes einer Gruppe, die zusammen eine bestimmte Aufgabe erfüllen, gegeben werden.

Bei den auf der Ebene des Basiszieles von der Unternehmungsleitung auszuführenden Aktivitäten handelt es sich hauptsächlich um Entscheidungen in den Phasen Planung und Kontrolle des gesamten Unternehmungsgeschehens. So müssen die Informationen aus dem Unternehmen selbst und seinen Außenstellen zusammen mit den Ergebnissen der Absatzforschung (bzw. Marketingforschung)

---

1) Vgl. dazu Heinen, E., Das Zielsystem, S. 18 f.

in konkrete Pläne und Sollwerte umgesetzt werden, wobei folgendes zu beachten ist: Die Entscheidungen über die aus den Informationen erarbeiteten Alternativen können sich auf die Konzipierung eines völlig neuen Marktzieles oder auf die Bestimmung der Hauptziele für untergeordnete Instanzen beziehen. Im ersten Fall stehen also nicht nur Mittelentscheidungen, sondern auch Entscheidungen über die obersten Ziele der Unternehmung an; denn das für organisatorische Zwecke benötigte und im langfristig ausgerichteten Marktziel gefundene, dauerhafte Basisziel muß in der betrieblichen Wirklichkeit in gewissen Zeitabständen neu überdacht und gegebenenfalls verändert werden. Die Wandlungen des Marktzieles bleiben dabei für die Organisation so lange unbedeutend, als dadurch nicht die grundsätzliche Aufgabe der Unternehmung verändert wird. Gravierende Auswirkungen wären dann zu erwarten, wenn die Unternehmung plötzlich die Art des Betriebstyps wechseln würde und z. B. von der Produktion zur Distribution überginge, oder wenn das Produktionsprogramm radikal umgestellt würde - Fälle, die in der Wirklichkeit meist nur sehr selten eintreten - oder das Ergebnis eines langwierigen Umstellungsprozesses sind.
Eine häufiger zu beobachtende, von der Unternehmungsleitung oftmals nicht einmal bewußt vorgenommene, nichtsdestoweniger für die Organisation wesentliche Entscheidung betrifft die Betriebsgröße. Gleich in welcher Richtung die Unternehmung sich entsprechend dem Willen der verantwortlichen Funktionsträger entwickelt, ob sie expandiert, stagniert oder schrumpft, so ist diese Entscheidung doch von großer Bedeutung für die Organisation des Unternehmens. Ein solcher Beschluß, der seinem Charakter nach zwar nur eine Mittelentscheidung ist, nimmt jedoch eine Sonderstellung im Rahmen der Zielerreichungsentscheidungen ein.
Abgesehen aber von diesen Sonder- bzw. Ausnahmefällen und den nur in größeren Abständen anfallenden Zielsetzungsentscheidungen, handelt es sich um Mittelentscheidungen. Hierzu gehören aber auch, wie bereits angedeutet, die Aufspaltung des obersten Zieles in operationalere Unterziele, die aus dieser Sicht jedoch nur Mittelcharakter besitzen. In diesem Zusammenhang sei kurz vermerkt, daß die Formulierung der Unterziele, gemäß den im Punkt 2[1] ge-

---

1) Vgl. 2. T.: 3, S. 96ff.

schilderten neueren Erkenntnissen der Organisationssoziologie, im Einvernehmen mit den davon betroffenen Stellen festgelegt werden sollten. Die Festlegung der Hauptziele, in denen sich das Marktziel konkretisiert, kann somit als die wichtigste Aktivität der Funktionsträger auf dieser Stufe bezeichnet werden.

Auf die Vorgabe der Unterziele oder Sollwerte folgt konsequenterweise noch die Kontrolle der von den nachgelagerten Funktionsträgern tatsächlich erreichten Istwerte. Dies geschieht wiederum in Form der vergleichenden Gegenüberstellung der Rückinformationen mit den Sollwerten und der anschließenden Entscheidung über Korrekturen der vorgegebenen Ziele.

Dies ist in großen Zügen das Aktionsfeld der Funktionsträger auf der obersten Zielebene.

Die Art der Aktivitäten, die im Bereich der Hauptziele zu nennen sind, ähneln denen der übergeordneten Stufe. Auch hier kommt den Entscheidungen eine Vorrangstellung zu. Im Mittelpunkt stehen insbesondere die unter Marketinggesichtspunkten zu fällenden Beschlüsse über die im Verkehr mit den Marktpartnern einzusetzenden Mittel und Verhaltensweisen, die eine optimale Zielerreichung gewährleisten.

Das dabei zu lösende Hauptproblem besteht darin, diese vielfältigen Entscheidungen, denen zwar durch die Ableitung der entsprechenden Ziele aus dem gemeinsamen Marktziel die gleiche Stoßrichtung gegeben ist, auch im einzelnen aufeinander abzustimmen. Eine solche Koordination aller Handlungen steht und fällt mit der ständigen Kompromißbereitschaft der Entscheidenden. Einerseits ist den Funktionsträgern durch die Zielvorgabe eine bestimmte Handlungsweise[1] und ein zu erreichendes Gesamtergebnis vorgeschrieben. Zum anderen besteht die Notwendigkeit, bei den Mittelentscheidungen auch die speziellen Belange des Marketing soweit als möglich zu berücksichtigen. Aus diesem Grunde ergeben sich im Beschaffungsbereich beispielsweise die folgenden konfliktbehafteten Entscheidungssituationen:

---

1) Beispielsweise die Forderung, möglichst kostengünstige Fertigungsverfahren anzuwenden, wie sie sich aus der Nebenbedingung des Marktzieles ableitet.

Die Beschaffungsaufgabe erfordert den möglichst kostengünstigen Erwerb der benötigten Materialien und die Einstellung von möglichst billigen Arbeitskräften. Dies veranlaßt die Verantwortlichen, sich z. B. beim Einkauf für standardisierte Teile zu entscheiden, da sie preislich meist erheblich günstiger liegen.[1] Die Einkäufer werden auch dazu neigen, die Einkaufsmengen so festzulegen, daß sie durch Ausnützung von Rabatten und Verminderung der Transportkosten die Beschaffungsausgaben möglichst niedrig halten. Aus demselben Grund werden auch die Entscheidungen über die Beschaffungszeitpunkte so ausfallen, daß die Intervalle zwischen den Bestellungen möglichst groß sind. Aus der Sicht des Absatzes wäre jedoch die Verwendung nicht standardisierter Teile und häufiges Bestellen, um rasch auf Kundenwünsche eingehen zu können, günstiger. Die Fertigung wiederum wäre mehr an relativ hohen Lagerbeständen interessiert, um ein Stocken der Produktion zu vermeiden. Diese verschiedenen Aspekte sollten möglichst bei allen zur Erfüllung der Beschaffungsaufgabe notwenigen Entscheidungen Berücksichtigung finden.

Doch nicht nur die Beschaffungsaufgabe erfordert die Berücksichtigung verschiedener Standpunkte. Auch die Fertigungsaufgabe beinhaltet koordinierungsbedürftige Entscheidungstatbestände. Verlangt die Fertigung aus Gründen einer möglichst kostengünstigen Produktion lange Fertigungslaufzeiten einiger weniger Produkte, möglichst wenige Modellwechsel, standardisierte Bestellungen, Einfachheit der Erzeugung und durchschnittliche Qualitätskontrollen, so wünscht der Absatz eher kurze Fertigungslaufzeiten, möglichst vieler Produkte bei häufigem Modellwechsel, Erzeugung nach den Kundenaufträgen und strenge Qualitätskontrollen.[2] Auch bei diesen Entscheidungen im Fertigungsbereich ist eine Abstimmung mit dem Absatzbereich unumgänglich. Diese Feststellung gilt auch im Verhältnis zwischen Finanz- und Absatzaufgabe. Besteht die Finanzverwaltung auf strikter Festlegung und Einhaltung der Ausgabenpläne und

---

1) Vgl. dazu Kotler, P., a.a.O., S. 139.

2) Vgl. ebenda, S. 139; vgl. hierzu auch Buell, V. P., a.a.O., S. 16; Jones, M. H., a.a.O., S. 47 ff.

-budgets, so ist man im Absatzbereich eher geneigt, eine flexiblere Handhabung der Ausgaben hinzunehmen, um schnell auf veränderte Bedürfnisse eingehen zu können.[1)]

Zur Erfüllung des Absatzhauptzieles sind vor allem die Entscheidungen über die Art und das Ausmaß der einzusetzenden absatzpolitischen Instrumente erforderlich. Hierbei ergibt sich bei der Fällung preispolitischer Entscheidungen wiederum ein Berührungspunkt mit dem Finanzsektor. Sind die preispolitischen Entschlüsse aus der Sicht der Absatzaufgabe mehr auf die dadurch zu schaffenden Kundenpräferenzen und die mögliche Ausweitung des Absatzes ausgerichtet, so ist das Streben des Finanzsektors mehr auf die Abdeckung der Kosten und die Erzielung von ausreichenden Deckungsbeiträgen und Gewinnen gerichtet. Bei den Entscheidungen über das Produktionsprogramm ergeben sich die schon erwähnten Abstimmungsprobleme mit dem Fertigungsbereich.

Zu diesen Koordinationsschwierigkeiten mit den anderen Unternehmungsfunktionen kommt innerhalb des Absatzbereiches auch noch die Notwendigkeit der genauen Abstimmung der einzusetzenden absatzpolitischen Instrumente untereinander. Die Ursache dieses Problems ist in der sogenannten Interdependenz der absatzpolitischen Instrumente zu suchen, die eine optimale Kombination der Instrumente nahezu unmöglich macht.[2)] Grundsätzlich ist dazu folgendes zu bemerken. Das Postulat der Entwicklung einer geschlossenen Marketingkonzeption, wie sie Nieschlag, Dichtl, Hörschgen fordern,[3)] die den Konkurrenten keine Einbruchstellen gibt und den wirtschaftlichsten Einsatz aller Mittel gewährleistet, wäre theoretisch gesehen nur auf die Weise zu verwirklichen, daß alle anstehenden Entscheidungstatbestände in einem einzigen, simultan ablaufenden Entscheidungsprozeß zu einer integrierten Konzeption vereinigt würden. Nur so könnte die totale Interdependenz der Mittelentscheidungen vollkommen berücksichtigt werden. Ein solches Vorgehen ist jedoch in der Realität

---

1) Vgl. dazu Kotler, P., a.a.O., S. 139; Buell, V. P., a.a.O., S. 16; Jones, M. H., a.a.O., S. 49 f.

2) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 145.

3) Vgl. ebenda, S. 59.

nicht möglich, da "der Problemlöseprozeß im raum-zeitlichen Nacheinander und überdies personell arbeitsteilig abläuft."[1)]

Aber auch im Rahmen des sukzessiv ablaufenden Entscheidungsprozesses kann deshalb z. B. die Entscheidung über die zu wählende Absatzmethode keineswegs isoliert von den Beschlüssen über den Einsatz der übrigen Instrumente gefällt werden. Ist die Produkt- und Werbepolitik z. B. auf die Schaffung eines Markenartikels ausgerichtet, so ergeben sich daraus einschneidende Einflüsse auf die Absatzmethode. Dies kann z. B. eine Umstellung der Absatzform von fremden (Vertreter) auf eigene (Reisende) Verkaufsorgane erforderlich machen. Die werbepolitischen Entscheidungen sind wiederum abhängig von den Entscheidungen bezüglich des Preisniveaus und der Produktqualität. Werden die Preise niedrig angesetzt, bzw. die Rabatte erhöht, so muß dies von der Werbung besonders herausgestellt und bekannt gemacht werden. Sind die Produkte dagegen qualitativ besser als die Konkurrenzgüter, dafür aber auch die Preise höher, so muß die Werbung bemüht sein, die gütemäßigen Vorzüge des eigenen Angebotes hervorzuheben, um den Preisnachteil zu begründen.

Diese Beispiele mögen genügen, um die besonderen Schwierigkeiten der Beschlußfassung auf der Ebene der Hauptziele darzustellen. Neben der Entscheidungsfindung sind auch noch ausführende Tätigkeiten, wie die laufende Überwachung der untergeordneten Bereiche zu erledigen. Diese ausführenden Arbeiten initiieren jedoch wiederum neue Entscheidungsvorgänge. So können noch während der Ausführung der Mittelentscheidungen durch untergeordnete Funktionsträger korrigierende Eingriffe notwendig werden, was wiederum einen vorgelagerten Entscheidungsvorgang erfordert, oder es müssen die Mittelentscheidungen aufgrund der Rückinformationen nach Ablauf der Arbeitsprozesse verändert werden.

Verläßt man die Ebene der Hauptziele und wendet man sich den Aktivitäten im Bereich der Zwischenziele zu, so zeigt sich auf dieser Stufe, gemessen am "Rang" der Tätigkeiten, ein Zunehmen der ausführenden Handlungen, das begleitet ist von einem entsprechenden Abnehmen der Entscheidungsvorgänge, und eingeteilt nach der "Phase", eine stärkere Betonung der Realisation.

---

1) Witte, E., Entscheidungsprozesse, a.a.O., Sp. 500.

Im Absatzbereich der Unternehmung sind dabei,entsprechend der Aufteilung in die vier Hauptaufgabengebiete und angefangen mit der Produktpolitik, die folgenden Aktivitäten zu unterscheiden: Sammlung aller Informationen über die von der Unternehmung angebotenen Produkte. Als Quellen kommen hierfür in Frage die Berichte der Qualitätsüberwachung, die Berichte der Kundendienststellen, die Reparaturlisten, die Berichte von Reisenden oder Vertretern, die Zuschriften von Absatzmittlern oder Kunden.[1] Dieses Material wird verdichtet, ausgewertet (z. B. zu Fehlerstatistiken zusammengefaßt) und zu Verbesserungsvorschlägen verarbeitet, die an übergeordnete Instanzen weitergegeben werden. Neben den Produktverbesserungsvorschlägen können daraus auch neue Produktideen gewonnen werden.[2] Die auf höherer Ebene getroffenen Entscheidungen bezüglich der Produktverbesserung oder Neuentwicklungen müssen in konkrete Teilaufgaben zerlegt, d. h. in gezielte Anweisungen bzw. Teilziele, die die Produktqualität, das Styling, die Verpackung, den Kundendienst, die Garantiezeiten betreffen, umgesetzt werden.

Auch im Bereich der Preispolitik bestehen die Alternativen vornehmlich in der Entscheidungsvorbereitung für höhere Instanzen. Es müssen die Werte aus der Kostenrechnung, die Informationen über die Konkurrenzpreisentwicklung und über das allgemeine volkswirtschaftliche Preisniveau gesammelt und ausgewertet werden. Die daraus resultierenden Preisvorschläge werden den verantwortlichen Entscheidungsinstanzen vorgelegt und deren Beschlüsse müssen wiederum in spezielle Anweisungen für die Kalkulation, die Rabattgewährung und die Kreditvergabe gefaßt werden.

Zur Erfüllung der absatzmethodischen Zwischenziele sind wiederum hauptsächlich solche Aktivitäten notwendig, die mit der Sammlung und Auswertung von Daten zu tun haben. In diesem Fall muß z. B. die Verfügbarkeit der Waren untersucht werden, wozu die Berichte der Reisenden und Vertreter, die Ergebnisse

---

1) Vgl. dazu Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 91.

2) Vgl. dazu Geschka, H., Wiggert, H., Suche mit System, Innovationsideen müssen kein Zufall sein, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 12. 1. 1968, Nr. 2, S. 36 f.

von Befragungen und Panels, die Auftragsstatistiken usw. ausgewertet werden, um aus diesen Werten wiederum Handlungsalternativen entwickeln zu können, die an vorgesetzte Stellen zur Entscheidung weitergereicht werden. Diese Entscheidungen müssen anschließend wieder in Form von Teilzielen dem Außendienst, also den Reisenden, Vertretern, Fabriklägern oder Verkaufsniederlassungen vorgegeben und laufend kontrolliert werden.

Ähnlich stellt sich die Sachlage im Bereich der Werbung dar. Hier müssen die Erkenntnisse aus der Werbeerfolgskontrolle mit den neuen Plänen aus anderen Aufgabengebieten kombiniert und neue Vorschläge über die einzusetzenden Werbemittel und Werbeträger, die neuen Werbebotschaften und deren Streuung, über Zahl und Zeitpunkt der Aktionen gemacht werden. Die ausgewählte Werbekampagne muß dann zergliedert und in Form von Teilzielen an die ausführenden Organe weitergegeben und überwacht werden.

Für die Aktivitäten auf der Ebene der Zwischenziele in den anderen Funktionsbereichen gilt grundsätzlich derselbe Tätigkeitskatalog wie für den Absatzbereich. Auch dort werden hauptsächlich ausführende Handlungen, die der Entscheidungsfindung auf höherer Ebene dienen, und die Umsetzung der Beschlüsse in konkrete Teilziele vorgenommen. Hierauf sei jedoch im einzelnen nicht mehr eingegangen.

Schließlich sollen noch die Aktivitäten auf der letzten Stufe der Zielhierarchie kurz untersucht werden,und zwar wiederum nur im Absatzbereich, der hinsichtlich der Beeinflussung durch den Marketinggedanken von besonderem Interesse ist. Es kann allgemein festgestellt werden, daß auf dieser Stufe im wesentlichen nur mehr ausführende Tätigkeiten, d. h. Handlungen, die von Routineentscheidungen bestimmt sind, anfallen.

Im produktpolitischen Bereich sind das unter anderem die Anfertigung von Testprodukten, die Montage von Zusatzgeräten, die Erprobung neuer Materialien, die Durchführung von Belastungstests oder das Pressen neuer Gehäuse, neuer Behälter, das Auftragen neuer Anstriche, neuer Farben oder der Aufdruck von Beschriftungen, das Drucken von Betriebsanleitungen, von Aufklebern und dergleichen mehr.

Im Rahmen der Preispolitik sind Tätigkeiten wie Errechnung von Deckungsbei-

trägen, von Preisuntergrenzen, des Break-even-points, die Erstellung von Preislisten, deren Versendung an Reisende, Handelsbetriebe oder Kunden, die Berechnung von Rabatten, Boni, Skonti, die Ausarbeitung von Kreditbedingungen und ähnliches mehr festzustellen.

Auf dem Gebiet der Absatzmethode können beispielhaft die folgenden Aktivitäten aufgezählt werden: Ausarbeitung von Reiserouten für die Reisenden, die Bestimmung der Besuchszeiten, die Neueinteilung von Verkaufsbezirken, die Versorgung von Reisenden und Händlern mit Informationsmaterial etc.

Schließlich können im Bereich der Werbung Tätigkeiten angeführt werden wie die Ausarbeitung von Slogans, das Entwerfen der Texte für Anzeigen, Werbespots und Packungen, das Schreiben von Drehbüchern für Werbesendungen in Rundfunk und Fernsehen, die Placierung von Anzeigen in Tageszeitungen, Illustrierten oder Fachzeitschriften usw.

Mit dieser Darstellung der mehr ausführenden Tätigkeiten auf der Ebene der Teilziele sei die Bestimmung der in einem Unternehmen und dabei wiederum hauptsächlich in dem vom Marketing am stärksten beeinflußten Absatzbereich ablaufenden Aktivitäten abgeschlossen. Die Übersicht konnte aufgrund ihres idealtypischen Charakters nicht bis in die Details gehen, wie es bei der Analyse eines realen Unternehmens notwendig wäre, sondern mußte sich auf die Erarbeitung der grundlegenden Phänomene beschränken.

In den einführenden Bemerkungen zu diesem Abschnitt war die Rede von dem Versuch, die Aktivitäten wenigstens nach ihrem logischen Ablauf zu ordnen, wenn schon eine zeitliche Einteilung oder, wie Kosiol es nennt, eine "temporale Arbeitssynthese"[1] in allgemeiner Form nicht möglich ist, da dies nur am Beispiel einer bestehenden Unternehmung durchgeführt werden könnte. Versucht man nun, die bei der Bestimmung der Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen der Zielhierarchie genannten Tätigkeiten in eine bestimmte Reihenfolge zu bringen, so käme auf den höheren Ebenen meist nur eine Einteilung zustande, wie sie dem wohlbekannten, allgemeinen Ablauf des Entscheidungsprozesses (An-

---

1) Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 83 ff.

regung, Suche, Optimierung, Durchsetzung, Kontrolle) entspricht und auf den unteren und untersten Ebenen wäre eine genaue Festlegung der Handlungsabfolgen nur im Bereich der Fertigung mit ihren von der Technik erzwungenen Arbeitsabläufen und eventuell im Bereich der Beschaffung möglich, nicht jedoch in dem vor allem interessierenden Absatzsektor. In diesem Bereich mit vornehmlich geistigen Tätigkeiten selbst bei den ausführenden Handlungen, die aus einer Fülle parallel laufender Prozesse bestehen, kann eine verbindliche, bis ins einzelne gehende Abfolge nur sehr schwer konstruiert werden. Aus diesem Grund soll auf eine genaue Ordnung der genannten Alternativen verzichtet werden und statt dessen eine Darstellung des Ablaufes des unternehmerischen Entscheidungsprozesses als Ganzes gegeben werden. Um dieses Vorhaben möglichst anschaulich zu gestalten, sei dabei von der Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes ausgegangen.

Den Ausgangspunkt des Prozeßablaufes (vgl. Abb. 16) bildet dabei das Marktziel der Unternehmung; denn eine marketingorientierte Unternehmung darf sich nicht auf ein mehr oder weniger zufälliges Entstehen von Produktideen innerhalb der Unternehmung verlassen, sondern muß, dem schöpferischen Auftrag des Marketing folgend, auch in dieser Hinsicht möglichst klare Zielvorstellungen entwickeln. Ausgehend von diesem Ziel ist es dann hauptsächlich Aufgabe des Absatzbereiches, in Zusammenarbeit mit der technischen Produktentwicklung und unter ständiger Konsultierung der Absatzforschung, eine Produktkonzeption zu entwickeln, die am Testmarkt erfolgreich bestehen muß. Danach können erst die umfangreichen Finanzierungs-, Investitions- und Beschaffungsaktivitäten eingeleitet werden, die die Voraussetzungen schaffen für die Aufnahme der Großfertigung und der endgültigen Festlegung einer umfassenden Marketingkonzeption. Nach der Einführung des Produktes am Markt wird dessen Erfolg ständig kontrolliert und die gewonnenen Informationen bewirken in einem "feed-back-Prozeß" eine laufende Anpassung der Marketingkonzeption an die Marktsituation, bis das Gut am Ende seines Lebenszyklus angekommen ist und aus dem Markt ausscheiden muß.

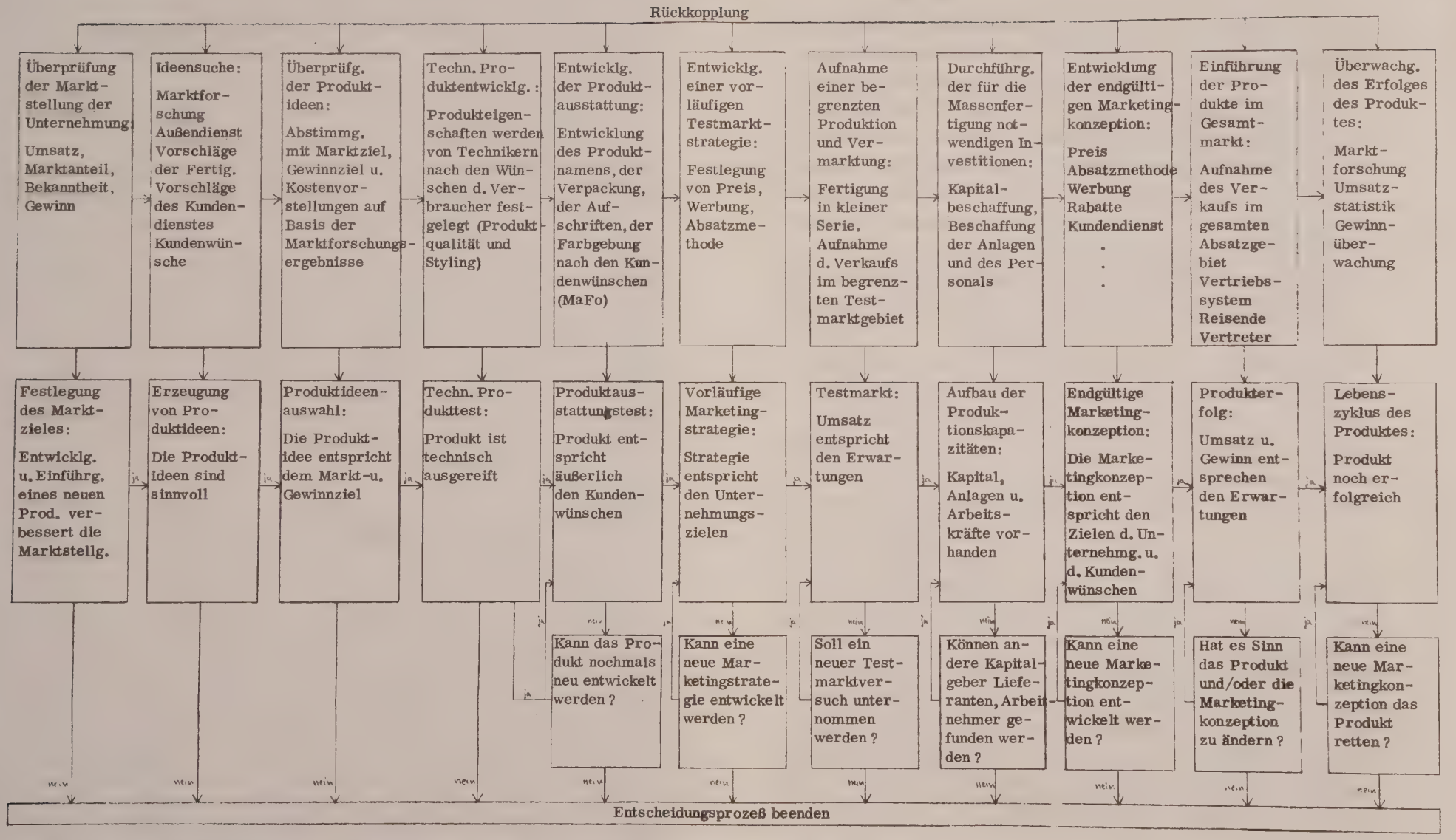


Abb. 16: Der Ablauf des unternehmerischen Entscheidungsprozesses bei Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes

---

Quelle: Vgl. dazu die Darstellung, bei Kotler, P., a.a.O., S. 348, und Poth, L. G., Checkliste für Neu-Produkt-Entwicklungen, in: absatzwirtschaft, 1. Nov. -Ausg., H. 21, S. 50 f.

423 Die Verknüpfung von Zielhierarchie und Aktivitäten zur Gesamtprozeßstruktur der Unternehmung

Nach den isoliert durchgeführten Untersuchungen der für die Organisation des Geschehensablaufes in einer Unternehmung notwendigen Elemente, Zielhierarchie und Arbeitsprozesse bzw. Aktivitäten, soll nun auf die Probleme einer Synthese dieser Teilbereiche eingegangen werden.

Nach Ulrich sollte dabei versucht werden, für die durch die jeweiligen Ziele umrissenen Aufgabengebiete solche Prozeß-Strukturen zu entwerfen, die möglichst den Vorstellungen der Selbstregulierung entsprechen.[1] Das bedeutet, daß das einzelne Subsystem, dem von einem übergeordneten, zielsetzenden System ein Sollwert vorgegeben wird, seine Aktivitäten selbst so bestimmt, daß es diesen Wert erreicht und auch bei Störungen von außen fähig ist, sich dem Sollwert wieder anzunähern.[2] Ein hierfür notwendiger Vorgang ist die sogenannte "Rückkoppelung" oder das "feed-back". Die Selbstregulierung eines Systems besteht darin, daß das System seinen Output mißt, ihn mit dem Sollwert vergleicht und bei Abweichungen durch die Rückkoppelung den Input des Systems so regelt, daß der Prozeß sich wieder dem Sollwert nähert. Eine Voraussetzung für das Funktionieren dieses Vorganges ist die Anpassung der Varietät des Regelungsverhaltens an die Varietät der Störungen.[3] Um den Gesamtprozeß der Zielerreichung in einer Unternehmung in dieser Art zu organisieren, müssen für die einzelnen Aufgabengebiete derartige Regelsysteme entwickelt und hierarchisch miteinander verknüpft werden.

Greift man eine bestimmte Zielabfolge heraus, z. B. die Kette vom Marktziel bis zu einem produktpolitischen Teilziel, so hätte eine solche Prozeßstrukturierung das in Abbildung 17 (S. 170) festgehaltene Aussehen. Die darin darge-

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 222.

2) Vgl. Flechtner, H J., a.a.O., S. 44.

3) Mirow spricht in diesem Zusammenhang vom "Gesetz der erforderlichen Varietät". Mirow, H. M., a.a.O., S. 70 ff. Vgl. auch Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 124.

Z_1 = Absatzhauptziel
Z_2 = Produktpol. Zwischenziel
Z_3 = Produktpol. Teilziel
Z_1 = Beschaffungshauptziel
Z_1 = Produktionshauptziel
Z_1 = Finanzierungshauptziel
EI = Entscheidungsinstanz
R = Regler (Soll-Ist-Vergl.)
W = Ist-Wert-Erfasser

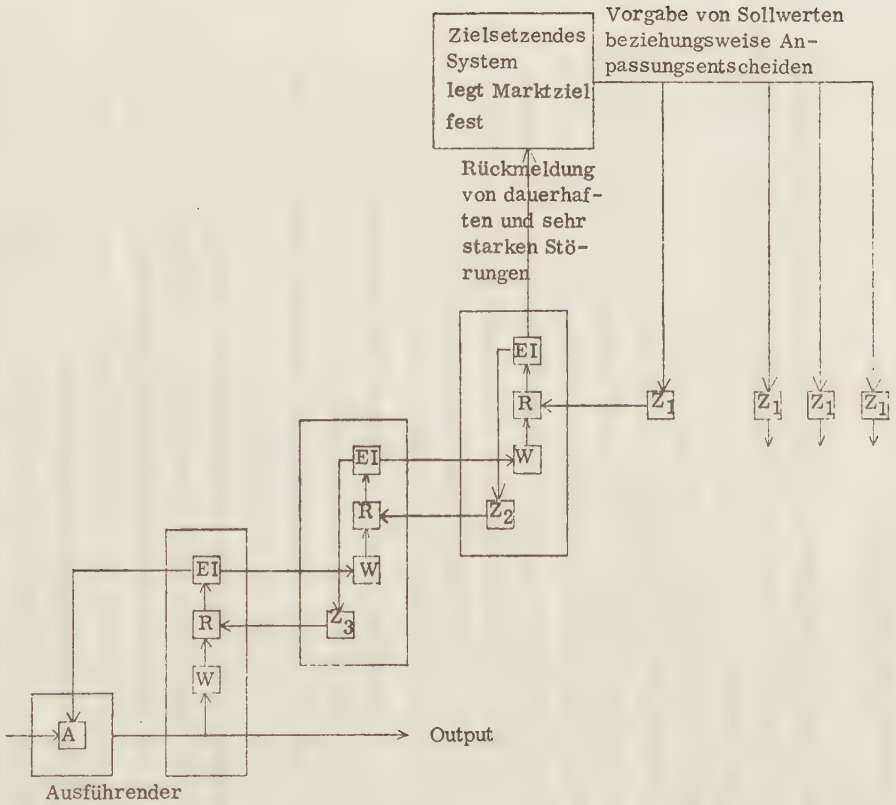


Abb. 17: Hierarchische Verknüpfung der Regelungssysteme im Rahmen der Zielkette vom Marktziel zum produktpol. Teilziel

Quelle: Nach Litterer, J.A., The Analysis of Organizations, 3. Aufl., New York usw. 1967, S. 247.

stellte Zielkette ist zwar nur ein Ausschnitt aus den vielen verschiedenen Zielabfolgen, die innerhalb einer Unternehmung stattfinden. Sie genügt aber, um das grundsätzliche Aussehen einer nach dieser Methode vorgenommenen Zerlegung der unternehmerischen Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben und den Ablauf des Gesamtprozesses beispielhaft aufzuzeigen. Bei vollständiger Darstellung aller Prozeßabfolgen entstünde eine Pyramide mit den obersten Zielen an der Spitze und einer zunehmenden Verästelung in den unteren Ebenen. [1)]

Eine solche Aufgliederung ist deshalb notwendig, weil dadurch die Neigung der einzelnen Regelkreise zur sogenannten "Instabilität" verringert, wenn nicht gar ausgeschaltet werden kann. Die Regelkreise sind nämlich nicht vollkommen stabil, weil die Istwerte ständig im Zuge der Reaktion auf Störungen um den Sollwert schwanken. Treten stärkere Störungen auf, so besteht die Gefahr, daß die Regelkreise, besonders auf den unteren Ebenen, nicht mehr selbst in der Lage sind, die jeweils entgegengerichteten Rückkoppelungsvorgänge am immer stärkeren Ausschlagen zu hindern. Um eine Gefährdung der Systeme zu vermeiden, müssen daher Regelkreise höherer Ordnung vorgeschaltet werden, die die notwendigen Anpassungsentscheidungen treffen können. Wenn also Störungen festgestellt werden, die über das normale Maß hinausgehen, so müssen diese an den nächst höheren Regelkreis gemeldet werden und von dieser Stelle aus werden dann die adäquaten Anpassungsmaßnahmen angeordnet. Dieses Vorgehen entspricht dem bekannten Führungsprinzip des "Management by Exception". Für das einwandfreie Funktionieren eines Prozeßablaufes in der hier skizzierten Form müssen aber zumindest die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- "Klare Vorgaben von Zielen, Sollwerten, Leistungsstandards, soweit als möglich in operationaler Form.
- Klare und rationelle Organisation der Kommunikationsprozesse, -wege und -formen (Feedbackprozesse!).
- Klare Differenzierung und Fixierung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Stellen."[2)]

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 221 f.

2) Ebenda, S. 219.

Hinsichtlich der ersten Bedingung ist auf die Ausführungen in Punkt 311 zu verweisen, wobei noch angemerkt sei, daß in der Realität die eindeutige Festlegung der Ziele oftmals Schwierigkeiten bereitet und sei es nur deshalb, weil die Unternehmungsleitung selbst keine klaren Vorstellungen über die obersten Unternehmungsziele entwickelt.
Die zweite Voraussetzung betrifft das schon in der Einleitung zu diesem Abschnitt genannte Informationsproblem. Zudem wurde im Zuge der Ausführungen in Punkt 312 deutlich gemacht, welche Bedeutung den Informationen auf allen Ebenen des unternehmerischen Zielerreichungsprozesses zukommt.[1] Hierauf wird im folgenden noch näher eingegangen.
Die dritte der genannten Determinanten, die für den Erfolg einer derartigen Unternehmungsorganisation mit von ausschlaggebender Bedeutung ist, findet ihre Behandlung im letzten Abschnitt dieser Arbeit, der sich mit der Aufbauorganisation der Unternehmung befaßt.

424 Die Bedeutung des Informationssystems für die Prozeßstruktur der Unternehmung

Bei der Beschreibung der in einer Unternehmung durchzuführenden Aktivitäten war sehr häufig die Rede von der Sammlung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen. Weiterhin wurde darauf hingewiesen, daß die Entscheidungen auf der Ebene der Hauptziele und insbesondere die Beschlüsse innerhalb des Absatzbereiches möglichst optimal aufeinander abgestimmt werden sollten, um ein geschlossenes Auftreten der Unternehmung am Markt zu ermöglichen. Die bestmögliche Koordination dieser Entscheidungstatbestände ist aber nur dann erreichbar, wenn die Entscheidungsträger über ausreichende Informationen verfügen.[2] So ist z. B. die Bestimmung der optimaler Losgrößen in der Fertigung nur dann möglich, wenn der dafür Verantwortliche über Informationen hinsichtlich der erwarteten Absatzmengen der Produkte verfügt. Die ausreichende Ver-

---

1) Vgl. dazu Bidlingmaier, J., Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 18.

2) Vgl. dazu Oswald, H., a.a.O., S. 83.

sorgung der Entscheidenden mit "zweckorientiertem Wissen"[1], wie Wittmann den Inhalt des Begriffes Information definiert, ist also eine unabdingbare Voraussetzung eines funktionierenden Arbeitsablaufes im Unternehmen.[2] Man könnte die Informationen geradezu als einen für den Ablauf des Unternehmungsgeschehens lebensnotwendigen Katalysator bezeichnen. Ein praktisches Beispiel für die Bedeutung des Informationsflusses zwischen den einzelnen Unternehmungsbereichen gibt das auf S. 174 wiedergegebene Entscheidungstableau, wie es von der Deutschen Nestlé GmbH, Frankfurt, als Vorstufe für ein komplexes Entscheidungsmodell erstellt wurde (vgl. Tab. 1).
Die Bedeutung der Informationen für die Erfüllung der Unternehmensaufgaben wurde lange Zeit nicht gebührend beachtet. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigte sich mehr mit den Güter- und Geldbewegungen in einer Unternehmung und erst mit der Erkenntnis, daß diese nur das Resultat von Entscheidungen sind, wurde schlagartig auch die Wichtigkeit einer ausreichenden Versorgung der Entscheidungsträger mit Informationen erkannt.[3] Aus diesem Grund wird in der modernen betriebswirtschaftlichen Literatur eine Betriebswirtschaft auch als "informationsgewinnendes und -verarbeitendes System"[4] bezeichnet. Eine weitere Stärkung erfuhr die Beschäftigung mit dem Informationsproblem durch den Marketinggedanken. Durch dessen Forderung nach markt- bzw. kundengerechten Leistungen wurde der Informationsbedarf der Unternehmungen nachgerade potenziert. Mit der Öffnung der Unternehmen nach außen durch die Aufgabe der alten produktionsorientierten, introvertierten Haltung und der Hinwendung zum Absatzmarkt, zum Kunden und seinem gesamten Lebensbereich wurde das

---

1) Wittmann, W., Information, in: HdO, Sp. 699. Ders., Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln und Opladen 1959, S. 14.

2) Vgl. dazu Berthel, J., Strukturen betrieblicher Informationssysteme, Informationen in Unternehmungen, in: Informatik und Management, 165. Ausgabe von: Der Mensch und die Technik, Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung, 12. Jg., 28. 4. 1970, S. 5.

3) Vgl. dazu Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 257.

4) Heinen, E., Das Zielsystem, S. 26, ders., Einführung, S. 49.

Tab. 1: Entscheidungstableau der Firma Deutsche Nestlé GmbH, Frankfurt

Entscheidungs-tatbestände	Beteiligte Instanzen								
	MaFo	Werb.	Prod.-Manag.	Verk.	Mar-keting	Eink.	Prod.	Fin.	Gesch. leitg.
Marketingpol.	I	I	B	I	A/C	I	I	I	E
Marketingstrat.	I	I	B	I	A/C/E	I	I	I	I
Produktpol.	I	I	B	I	A/C/E	I	I	I	I
Prod.-Strat.	I	I	B/E	I	A/C	I	I	I	I
jährl. Schätzg.	B	I	B/E	C	I	I	I	I	I
viertelj. Sch.	I	-	B	B	I	I	I	I	I
Monats-Schätzg.	-	-	B	B	I	B	B	B	I
Prod.-Substanz	B	I	B	I	C	B	B	B	E
Packung	B	B	A/B	I	C	B	B	I	E
Namens-festlg. (Brand)	B	B	B	I	C	I	I	I	E
Sortiments-pol.	I	I	B	B	A/C	I	B	B	E
Verkaufs-polit.	I	I	B	B	E	I	I	I	I
Werbung u. Promot.-Politik	B	B	A/B/C	B	E	I	I	I	I
Preispolitik	B	I	B	I	A/C	B	B	B	E
Konditions-pol.	I	I	B	B	A/C	I	I	I	E
Handels-politik	I	I	B	B	A/C	I	I	I	E
Marketing-budget	B	B	A/B	B	E	B	B	B	I

A = Anweisen
B = Bearbeiten
C = Kontrollieren (Konsultieren)
E = Entscheiden
I = Informieren

Quelle: Bossle, R., Versuch eines stufenbezogenen Entscheidungstableaus, Referat im Rahmen eines Seminars des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. mit dem Thema: Marketing-Organisation, gehalten am 3. 11. 1969.

Informationsbedürfnis der Betriebe sehr stark erhöht. Das gestiegene Informationsverlangen zwang die Unternehmen, sich der Marktforschung und im Zuge des weiteren Vordringens der Marketingidee der umfassenderen Absatz- oder Marketingforschung verstärkt zuzuwenden.
Das Informationsproblem (im weitesten Sinne) einer Unternehmung stellt sich also auf zweierlei Weise. Einmal besteht die Notwendigkeit der möglichst umfassenden Gewinnung von Informationen über alle interessierenden Tatbestände und aus allen zugänglichen Quellen, und zum anderen stellt sich die Aufgabe, die gesammelten Informationen innerhalb der Unternehmung an die interessierten Stellen zu verteilen. Dieser Informationsfluß im Unternehmen wird auch als Kommunikationsfluß bezeichnet.[1)]

Zunächst sei kurz auf den ersten Teil des Informationsproblems, der Beschaffung der notwendigen Daten, eingegangen. Die Erfüllung dieser Aufgabe ist deshalb so wichtig, weil "... the ability of the firm to compete effectively in the marketplace of today is more often than not at the mercy of the executive's marketing information."[2)] Als Quellen für die notwendigen Informationen sind dabei zwei Bereiche zu unterscheiden, einmal die Unternehmung selbst und zum anderen deren Umwelt, insbesondere die wirtschaftliche.[3)] Was die wirtschaftliche Umwelt betrifft, so steht natürlich der Kunde mit allen seinen interessierenden Merkmalen, wie z. B. Zahl, Kaufkraft, geographische Verteilung, Kaufgewohnheiten, Kaufmotiven, latenten Bedürfnissen usw., im Mittelpunkt der Forschungen; des weiteren müssen die Konkurrenzsituation, die Branchenkonjunktur, die wirtschaftliche Lage im In- und Ausland, aber auch relevante

---

Quelle zu Tab. 1: Bossle, R., Versuch eines stufenbezogenen Entscheidungstableaus, Referat im Rahmen eines Seminars des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. mit dem Thema: Marketing-Organisation, gehalten am 3. 11. 1969.

1) Vgl. Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 357.

2) Donelly, J. H., Ivancevich, J. M., a.a.O., S. 316 f.

3) Vgl. dazu ebenda, S. 321 ff.; Uhl, K. P., Schoner, B., a.a.O., S. 240 ff.

Erscheinungen in den Bereichen Technik, Kultur, Recht untersucht werden. Im unternehmungsinternen Bereich sei nur auf solch wichtige Daten wie Produktionskapazitäten, Personalbestand, Außendienstumfang, finanzielle Reserven usw. verwiesen. Diese beispielhafte Aufzählung mag als Hinweis auf den Umfang dieses Problems genügen. Da im Rahmen dieser Untersuchung jedoch weniger die Problematik der Gewinnung der Informationen interessiert[1], sondern mehr die Art und Weise des Informationsflusses innerhalb der Unternehmung, sei im folgenden hierauf näher eingegangen.

Die Schaffung eines geeigneten Kommunikationssystems ist für die Gesamtlösung des Informationsproblems von ebenso großer Bedeutung wie die Gewinnung der Informationen; denn es kann, wie Bidlingmaier es ausdrückt, "... die Zielkonzeption nur dann verhaltenssteuernd wirken, wenn durch eine entsprechende Organisation der Informationsströme dafür gesorgt wird, daß die Entscheidungsträger auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie über die von ihnen erwarteten Verhaltensweisen Kenntnis erlangen."[2] Die Erfüllung dieser Forderung bereitet jedoch insbesondere in marketingorientierten Unternehmungen große Schwierigkeiten; denn die mit der Gewinnung der Informationen befaßten Marktforschungs- oder Absatzforschungsabteilungen sind meist nicht in der Lage, alle gewünschten Informationen zu liefern. "The problem appears to be that the marketing information requirements of today's marketing manager have changed greatly in the past two decades but the basic information arrangements within the firm have remained essentially the same."[3] Die Schwierigkeiten können auch durch eine Verbesserung der Marktforschungsabteilungen nicht aus der Welt geschafft werden. Das Problem sitzt tiefer. "The task of generating effective decision data for marketing management must be seen as the function of a' marketing information system' rather than as solely the function of a marketing research department."[4] Wie jedoch zahlreiche Un-

---

1) Vgl. hierzu Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung, S. 218 ff. und die dort angegebenen, umfangreichen Literaturhinweise.

2) Bidlingmaier, J., Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 16.

3) Donelly, J. H., Ivancevich, J. M., a.a.O., S. 317.

4) Ebenda, S. 317.

tersuchungen zeigen,sind solche Marketing-Informationssysteme oder allgemein Management-Informationssysteme in den Unternehmungen noch kaum entwickelt. So verweisen Uhl und Schoner auf eine amerikanische Untersuchung aus dem Jahre 1967 (die u. a. so bedeutende Firmen der USA wie Coca-Cola, General Electric, General Foods, IBM, Westinghouse umfaßte), aus der hervorging, daß nur sehr wenige Unternehmen fortgeschrittenere Systeme entwickelt haben.[1] Auch Möhl verweist auf zahlreiche Untersuchungen, die ergaben, daß meist noch konventionelle Informationssysteme, wie z. B. das Rechnungswesen vorherrschend sind.[2] Der große Nachteil dieser Systeme liegt in deren Vergangenheitsorientierung, der mangelnden Zeitnähe der Informationsbereitstellung und der geringen Entscheidungsrelevanz der bereitgestellten Informationen.[3] Mangels praktischer Lösungsmöglichkeiten verbleibt nur, beispielhaft auf einen der bislang vorliegenden theoretischen Ansätze einzugehen.

Donelly und Ivancevich schlagen vor, ein zentrales Marketing-Informationssystem aufzubauen,und zwar losgelöst von der Absatzforschung, da diese immer nur Einzelfälle bearbeitet und hierfür einmalige Erhebungen durchführt.[4] Das Marketing-Informationssystem, in dem alle relevanten Informationen gesammelt, aufbereitet und verdichtet werden, sollte jedoch dort, wo ein allgemeines "Central Information Office" besteht, in dieses integriert werden (vgl. Abb. 18). "This arrangement is ideal and offers several advantages such as increased efficiency and more effective use of information. All computer facilities, knowledge, and storage and retrieval facilities become available to the marketing function as well as all other functions."[5] Eine derartige Zentralisation aller

---

1) Die erwähnte Untersuchung ist von Cox und Good durchgeführt worden. Vgl. Uhl, U. P., Schoner, B., a.a.O., S. 18.

2) Vgl. Möhl, H., a.a.O., S. 9.

3) Vgl. ebenda, S. 9.

4) Vgl. im folgenden Donelly, J. H., Ivancevich, J. M., a.a.O., S. 320 ff.

5) Ebenda, S. 326.

Informationen ist in entscheidender Weise von den dazu erforderlichen datenverarbeitungstechnischen Möglichkeiten abhängig. Ein anspruchsvolles Marketing- oder allgemein Management-Informationssystem (MIS) kann nur auf der Basis einer sogenannten "Datenbank" aufgebaut und betrieben werden.[1] Dabei ist unter einer Datenbank eine Zusammenfassung von Datenbeständen (Dateien) zu verstehen, die als Basis für ein darauf aufbauendes formalisiertes Informationssystem dienen.[2] Sie sollte auf jeden Fall so konstruiert sein, daß ohne Sortierprozesse und ohne nennenswerten Zeitverlust höherwertige Auswertungen erstellt werden können.[3]

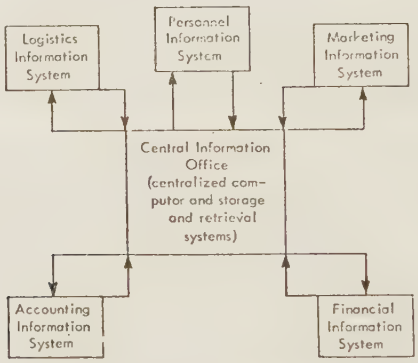


Abb. 18: Die Eingliederung des Marketing-Informationssystems in ein zentrales Informationssystem

Quelle: Donelly, J. H., Ivancevich, J. M. , a.a.O., S. 327.

---

1) Auch Meffert nennt als eine der Aufgaben des "marketing intelligence service" den Aufbau einer Datenbank. Diese Angaben werden einem bisher unveröffentlichten Artikel über "Marketing" entnommen, der demnächst als Beitrag zu Band IV der "Management Enzyklopädie" im Verlag Moderne Industrie erscheint und dem Verfasser in Manuskriptform vorlag.

2) Vgl. Lutz, T., Beutler, H., Klimesch, H., Miottke, P., » Management Information Systems « (MIS), Begriffe und Konzeption für Management-Informationssysteme (Teil I) - Die Datenbank und ihre Probleme (Teil II) - Der Weg zu einem »MIS« (Teil III), Sonderdruck aus »IBM-Nachrichten« 18/19 (1968/69), H. 191 (Oktober), S. 367 - 374; H. 192 (Dez.), S. 457 - 464 und H. 193 (Feb.), S. 534 - 541, S. 11.

3) Vgl. ebenda, S. 11.

Wenn bei der Entwicklung von Datenbänken und damit auch beim Aufbau von hochentwickelten MIS noch viele Schwierigkeiten und Probleme zu überwinden sind, so kann doch mit dem Autorenkollektiv Lutz, Beutler, Klimesch, Miottke festgestellt werden, "... daß hinter dem Schlagwort MIS eine Entwicklung in der Datenverarbeitung sichtbar wird, der man sich nicht mehr entziehen kann, wenn man von seinem Computer mehr verlangt als nur Schreib- und Rechenarbeit."[1] Da dies auch in der Praxis immer deutlicher erkannt wird, scheint die Hoffnung berechtigt, daß die in diesem Abschnitt geforderte umfassende Information aller Entscheidungsträger mit Hilfe von komplexen Management-Informationssystemen in naher Zukunft erfüllt werden kann.[2]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die idealtypische Gestaltung der Prozeßstruktur bzw. Ablauforganisation einer Unternehmung unter Marketinggesichtspunkten in die folgenden Schritte zerfällt:

a) Ableitung eines hierarchisch strukturierten Zielsystems aus dem Marktziel der Unternehmung.
b) Bestimmung der zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten und deren logische Abfolge.
c) Verbindung der Ziele mit den zu ihrer Erreichung notwendigen Arbeitsprozessen zu selbstregulierenden Systemen, die insgesamt gesehen eine Pyramide vermaschter Regelkreise bilden.
d) Ergänzung der Prozeßstruktur durch ein möglichst umfassendes Management-Informationssystem.

---

1) Lutz, T., Beutler, H., Klimesch, H., Miottke, P., a.a.O., S. 10.

2) Vgl. dazu Hartmann, B., "Total Business Systems", Grundlagen für ein neues organisatorisches Ganzheitsdenken beim Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen im Betrieb, in: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. v. H.-J. Engeleiter, Herne und Berlin 1966, S. 167 -185; Uhl, K. P., Schoner, B., a.a.O., S. 1 - 108; Prince, T. R., Information Systems for Management Planning and Control, Homewood/Ill. 1966, insbes. S. 199 ff.

43 Die Institutionalisierung des Marketing in der Unternehmung

Marketing ist primär eine Sache des Denkens und erst sekundär eine der Organisation, wie Hammel feststellt.[1] Daher wurde auch bei der Darstellung der Unternehmungsführung im Sinne des Marketing zuerst dessen Einfluß auf die Unternehmungspolitik und den Führungsstil behandelt. Dies allein würde jedoch noch nicht genügen, um der Marketingkonzeption zum Durchbruch in einem Unternehmen zu verhelfen, denn wie Molsner richtigerweise feststellt, werden im Wirtschaftsleben Konzeptionen erst dann zu Realitäten, wenn sie im Unternehmen organisatorisch verankert sind.[2] Auch Kelley und Lazer sind derselben Meinung, indem sie betonen: "If the integration of marketing activities is not recognized organizationally, a marketing system is not complete."[3]

Erste Stufe bei der Ausrichtung der Organisation auf die Belange des Marketing ist dabei die schon behandelte Festlegung der Prozeßstruktur einer Unternehmung. Der zweite Schritt besteht nun darin, die im Unternehmen ablaufenden Prozesse zu institutionalisieren, d. h. die dauerhaften Elemente des Systems Unternehmung - Menschen und Anlagen, wobei im Rahmen dieser Untersuchung hauptsächlich auf den Humanbereich eingegangen wird - so anzuordnen, daß die Systemstruktur ein möglichst rationales zielorientiertes Handeln ermöglicht.[4]

Die Behandlung dieses Aufgabenkomplexes soll in zwei Abschnitten erfolgen. In einem ersten Punkt sollen zunächst die allgemeinen theoretischen Grundlagen für die Strukturierung einer Unternehmung aufgezeigt und anschließend daran die für eine Organisation unter Marketingaspekten wesentlichen Determinanten erarbeitet werden. Im zweiten Teil soll sodann im Rahmen einer genetischen Betrachtung auf die praktischen Lösungsmöglichkeiten für eine Marketingorganisation näher eingegangen werden.

---

1) Vgl. Hammel, W., a.a.O., S. 41.

2) Vgl. Molsner, H., a.a.O., S. 294.

3) Kelley, E. J., Lazer, W., The Systems Approach to Marketing, a.a.O., S. 23.

4) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 212.

431 Die theoretischen Grundlagen für die Strukturierung einer Unternehmung unter Marketingaspekten

Die Überschrift zu diesem Kapitel wurde bewußt so allgemein gehalten, da für den zu behandelnden Organisationstatbestand in der Fachliteratur eine ganze Reihe von Bezeichnungen verwandt wird.
So spricht Ulrich von der Beziehungsstruktur[1], Nordsieck von Betriebsaufbau[2], Kosiol von Aufbauorganisation[3] und auch von Gebildestrukturierung[4]. Ganz allgemein kann auch von der Organisationsstruktur im Gegensatz zum Organisationsablauf gesprochen werden[5] und schließlich wird dieses Phänomen auch als formale[6] bzw. formelle Organisation bezeichnet, da sie von der Unternehmungsführung bewußt geplant, möglichst rational gestaltet, konsequent auf das Unternehmensziel ausgerichtet und die Individuen, die als bloße Funktionsträger erscheinen, danach angeordnet werden, wohingegen sich die informale bzw. informelle Organisation spontan aufgrund persönlicher Sympathien und Antipathien bildet.[7]
Bei der Durchsicht der angelsächsischen Literatur bereitet es, aufgrund der häufig fast synonymen Anwendung der Begriffe "administration", "management" und "organization"[8], einige Schwierigkeiten, den entsprechenden Begriff zu bestimmen. Meist wird jedoch der Ausdruck "organization" für den Tatbestand

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 212.

2) Vgl. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 132.

3) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 32.

4) Vgl. ders., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 59.

5) Vgl. z. B. Acker, H. B., Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, a.a.O., S. 119 ff.

6) Vgl. z. B. Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bd. 3 der Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Bern 1961, S. 28.

7) Vgl. Ziegler, R., Informale Organisation, in: HdO, Sp. 1095.

8) Vgl. Janowsky, B., Organisationslehre II (Entwicklung im englischsprachigen Raum), in: HdO, Sp. 1169.

der Beziehungs- bzw. Organisationsstruktur verwandt. Die hauptsächlich mit der formalen Organisation befaßten Wissenschaftler wie Urwick, Koontz, Allen und viele andere werden der sog. "Management-Schule", einer Weiterentwicklung der klassischen, auf Taylor aufgebauten Organisationstheorie im englischsprachigen Raum, zugeordnet.[1)]

Abgesehen von den verschiedenen Bezeichnungen sind sich jedoch die genannten Autoren über das Wesen dieses Organisationstatbestandes im großen und ganzen einig.

4311 Das Wesen der Aufbauorganisation

Ausgangspunkt aller Darlegungen des Wesens der Aufbauorganisation ist genauso wie bei der Prozeßstrukturierung die der Unternehmung insgesamt gestellte Aufgabe. So umreißt Nordsieck den Gegenstand der Beziehungslehre als die organisatorische Regelung der Beziehungen der Funktionäre und Hilfsmittel zur Betriebsaufgabe und über diese hinweg zueinander.[2)] Konkreter ausgedrückt handelt es sich dabei um die Zerlegung der Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben, die sodann wiederum in größere Aufgabenkombinationen zusammengefaßt und den Arbeitsplätzen, Stellen und Abteilungen zugewiesen werden.[3)] "Die Art und Weise, wie die elementaren Teilaufgaben kombiniert, wie sie den Aufgabenträgern zugeordnet und wie schließlich die Aufgabenträger zueinander in Beziehung gesetzt werden, bestimmt die Organisationsstruktur."[4)] Gleichzeitig mit der Verteilung der Aufgaben werden auch die Kompetenzen der Stellen bzw. Stelleninhaber festgelegt, wodurch der Instanzenaufbau und mithin die hierarchische Struktur einer Unternehmung entsteht.[5)] Auf ähnliche Weise wird das

---

1) Vgl. Janowsky, B., Organisationslehre II, a.a.O., Sp. 1171.

2) Vgl. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 76.

3) Vgl. Acker, H. B., a.a.O., S. 122.

4) Ebenda, S. 122.

5) Vgl. dazu Mag, W., Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer

Wesen der formalen Organisation auch in der englischsprachigen Literatur umrissen, wie die Allensche Definition des Begriffes "organization" beweist: "We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives."[1)]

Das eigentliche Kernproblem der Aufbaustrukturierung großer Organisationen besteht in der Ausnutzung der Vorteile der Arbeitsteilung. Der mit zunehmender Spezialisierung der Arbeitskräfte auf bestimmte Tätigkeiten erzielbare Rationalisierungseffekt bewirkt jedoch auch ein beständiges Anwachsen der Koordinierungsprobleme. Dieser Grundgedanke der formalen Organisation, wie er sich in der Aufspaltung der Gesamtaufgabe einer Unternehmung in Teilaufgaben und deren Wiedervereinigung zu neuen Einheiten zeigt, wird am umfassendsten von Kosiol dargestellt, weshalb sein System den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt werden soll.[2)]

Ausgehend von der Marktaufgabe, als dem Sachziel der Unternehmung und den dazu notwendigen vor- und nebengelagerten Aufgaben, sieht er das Ziel der Aufbauorganisation darin, zweckverwirklichende, integrativ miteinander verflochtene Aufgabenstrukturen zu bilden. Voraussetzung dafür ist die Gliederung des Ganzen nach bestimmten Prinzipien. Es handelt sich dabei um die Prinzipien des Teilens (der Division) und des Einens (der Integration). Während in der sogenannten Aufgabenanalyse die Aufgaben, losgelöst von den Erfüllungssubjekten, als verselbstständigter Problemkomplex in den Untersuchungsbereich einbezogen und nach den fünf Gesichtspunkten Verrichtung, Objekt, Rang, Phase, Zweckbeziehung gegliedert werden, vollzieht sich in der Synthese die Ausrichtung und die Zusammenfassung der gewonnenen analytischen Aufgaben-

---

Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Unternehmensorganisation, Köln und Opladen 1969, S. 18.

1) Allen, L. A., Management and Organization, International Student Edition, New York usw. 1958, S. 57.

2) Vgl. im folgenden Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 41 ff. und ders., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 59 ff.

elemente in Hinblick auf ihre Verteilung auf menschliche Arbeitskräfte zu einem einheitlichen Teilaufgabengesamt (Stellenbildung) und die Übertragung dieser Stellenaufgaben auf bestimmte Personen als Aufgabenträger (Aufgabenverteilung). Als herausragendes Ordnungsprinzip der integrativen Strukturierung ist dabei der Grundsatz der Koordination zu beachten, der sämtlichen Integrationsprozessen die konsequente Ausrichtung auf die Gesamtaufgabe der Unternehmung gibt. Um die Gesamtheit der Beziehungen, die den organisatorischen Aufbau der Unternehmung ausmachen, zu erfassen, verwendet Kosiol die Methode isolierender Abstraktion, um die wesentlichen Komponenten in reiner Form idealtypisch herauslösen zu können. "Der sich zwischen den einzelnen Stellen ergebende organisatorische Zusammenhang kann so von verschiedenen Seiten her betrachtet werden:

"1. Als Verteilungszusammenhang der Stellen und ihrer Aufgaben (Die Gliederungsmerkmale, nach denen Teilaufgaben verteilt, d. h. zentralisiert bzw. dezentralisiert werden können, ergeben sich aus der Person, der die Aufgaben übertragen werden, aus den fünf aufgabenanalytischen Merkmalen (Verrichtung, Objekt, Rang, Phase, Zweckbeziehung) und den übrigen Bestimmungselementen der Aufgabe (Arbeitsmittel, Raum und Zeit) (Anm. d. Verf.)),
2. als Leitungszusammenhang, der die instanziellen Rang- und Weisungsbeziehungen zwischen den Stellen ausdrückt,
3. als Stabszusammenhang, der die Beziehungen darstellt, die sich bei der Unterstützung der Leitungsstellen durch bestimmte Mitarbeiter ergeben,
4. als Arbeitszusammenhang, der die Informations- und Arbeitsbeziehungen (Kommunikation) zwischen den Stellen wiedergibt, und schließlich
5. als Kollegienzusammenhang, der die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mehrerer Stellen in Gremien zum Inhalt hat."[1)]

Dieser kurze Überblick über das Kosiolsche System der Aufbauorganisation sollte dazu dienen, das theoretische Rüstzeug darzustellen, das bei den folgenden Ausführungen über die Organisationsstruktur einer marketingorientierten Unternehmung verwandt wird.

---

1) Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 65 f.

4312 Die Determinanten einer Marketingorganisation

Legt man die von Kosiol vorgeschlagene Teilung der Organisationsaufgabe in die Aufgabenanalyse und die Aufgabensynthese zugrunde, so entspricht die Bestimmung der Determinanten einer Marketingorganisation der Aufgabenanalyse. Die Marketingaufgabe läßt sich dabei nach den fünf schon genannten Gesichtspunkten der Verrichtung, dem Objekt, dem Rang, der Phase und der hier nicht interessierenden Zweckbeziehung gliedern.[1)]
Die Verrichtungsanalyse führt zur Aufgliederung der dem Marketing gestellten Gesamtaufgabe nach einzelnen Verrichtungszielen. "Jede in dieser Dimension hervorgehobene Teilaufgabe ist zugleich ein Einzelziel der Gesamtaufgabe, das durch die Art der mit ihm verbundenen Verrichtung gekennzeichnet ist."[2)]
Die Aufteilung der Marketingaufgabe ist jedoch nicht ohne weiteres möglich, da über deren Umfang keine Einigkeit besteht, sondern diese je nach Entwicklungsphase des Marketing mehr oder weniger unterschiedlich ist, wie im Abschnitt 21 des ersten Teiles dargestellt wurde.[3)] Die Skala der zu erfüllenden Aufgaben reichte dabei von "Absetzen" als einziger Tätigkeit über den Einsatz des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums bei den älteren Marketingbegriffen, bis zur Verwendung aller Marketinginstrumente einschließlich der Einflußnahme auf alle übrigen traditionellen Unternehmensbereiche beim modernen Marketing. Dem unterschiedlichen Umfang des Aufgabengebietes wird bei der Aufgabensynthese durch eine genetische Darstellung entsprochen.

'Die Objektanalyse hebt aus den Bestimmungselementen der Aufgabe einseitig die Objekte hervor, auf die sich die Verrichtungsvorgänge erstrecken."[4)] Als Objekte können verschiedene Gegenstände gewählt werden. Im Hinblick auf die

---

1) Vgl. im folgenden dazu Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 62 ff.

2) Ebenda, S. 63.

3) Vgl. 1. T.: 21, S. 21.

4) Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 63.

Organisation des Marketing sind die Produkte einer Unternehmung, die von ihr belieferten Kunden bzw. Märkte und die geographischen Gebiete bzw. Regionen, in denen sie absetzt, von Interesse.

Im Rahmen der Aufgabenanalyse können die Aufgaben des Marketing entsprechend der Einteilung nach dem Rang in solche der Entscheidung und der Ausführung getrennt werden. Die Entscheidungsaufgaben können bei der Aufgabensynthese von den Ausführungsaufgaben getrennt und auf bestimmte Personen übertragen werden, wodurch diese Aufgaben zu Leitungsaufgaben erhoben werden.
Schließlich kann entsprechend der Phasenanalyse die Gesamtaufgabe des Marketing in die drei Phasen Planung, Realisation und Kontrolle gegliedert werden, was sich in der Schaffung von eigenen Planungs- oder Kontrollabteilungen zeigen kann.
Faßt man die bisherigen Ausführungen zusammen, so lassen sich neben der Einteilung nach dem Rang und der Phase als wichtigste Kriterien für die Organisation einer Unternehmung unter Marketinggesichtspunkten nennen:

a) die Verrichtungen bzw. Funktionen[1],

b) die Objekte in Form der Produkte, Kunden und Regionen.

Alle diese Kriterien oder "Dimensionen des Marketing"[2], wie sie von Schweiger genannt werden, können im Rahmen der Aufgabensynthese zur Organisation des Marketing verwandt werden. Je nachdem, ob man dabei eine weitere oder engere ("radical" oder "advanced interpretation of the integrated marketing" nach Kotler) Auslegung des Marketingbegriffes zugrundelegt, kann man diese Dimensionen zur internen Strukturierung der Marketingabteilung verwenden oder sie zum Richtpunkt für die Aufbauorganisation des gesamten Unternehmens machen. Im ersten Fall können innerhalb des Marketingbereiches entwe-

---

1) Hier wird nicht der strenge Funktionsbegriff von Kosiol verwandt, der nur dann von der Funktion eines Aufgabenträgers spricht, wenn eine Aufgabe auf eine Person übertragen wird. Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliche Aktionseinheit, a.a.O., S. 62.

2) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 15.

der Abteilungen für die einzelnen Verrichtungen wie z. B. Verkauf, Preisgestaltung, Werbung, Verkaufsförderung usw. (Zentralisierung nach Funktionen) oder Abteilungen für bestimmte Produkte, Kunden (-gruppen) oder Regionen (Zentralisierung nach Objekten) gebildet werden. "Da die genannten vier Dimensionen in den seltensten Fällen von gleicher Bedeutung sind und da manchmal der einen oder anderen Dimension überhaupt keine Bedeutung zukommt, werden nur selten Abteilungen für alle vier Dimensionen gebildet. Aber selbst dann, wenn alle vier Dimensionen für eine Unternehmung von Bedeutung sind, heißt das noch nicht, daß alle vier Dimensionen bei der Leitung, das heißt praktisch durch die Bildung eigener Abteilungen, berücksichtigt werden; es wird unter bestimmten Umständen genügen, die ausführenden Mitarbeiter (die Verrichtungsträger) auf die jeweils nicht berücksichtigten Dimensionen zu spezialisieren."[1)]

Faßt man den Marketingbegriff weiter im Sinne einer das ganze Unternehmen erfassenden Geisteshaltung, wie dies in dieser Arbeit der Fall ist, so kann die gesamte Unternehmung nach diesen Kriterien untergliedert werden, wobei sich jedoch nur die Einteilung nach den Verrichtungen oder den Produkten als praktikable Lösung anbietet. Da eine solche extensive Auslegung des Marketing im Hinblick auf die Aufbauorganisation einer Unternehmung bislang noch kaum vorgenommen wurde, soll zunächst auf die bisher bekannten Systeme der internen Organisation der Marketingabteilung und erst in einem abschließenden Punkt auf die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens im Sinne des Marketing eingegangen werden.

Schweiger hat nun, aufbauend auf den unter a) und b) genannten Dimensionen das Marketing, Kriterien für eine Typologisierung der Organisationsmöglichkeiten der Marketingabteilung abgeleitet. Es sind dies:

"1. Die Anzahl der Dimensionen, die organisatorisch berücksichtigt werden und
2. die hierarchische Reihenfolge, in der diese Dimensionen entsprechend ihrer Bedeutung institutionalisiert werden."[2)]

---

1) Schweiger, G., a.a.O., S. 15.

2) Ebenda, S. 15.

Je nach der Anzahl der berücksichtigten Dimensionen unterscheidet er zwischen ein-, zwei-, drei- und vierdimensionaler Organisation des Marketing.[1] Für die Bezeichnung als eindimensionale Marketingorganisation (z. B. nach Funktionen) spielt die Anzahl der hierarchischen Ebenen, auf denen diese Dimension verankert wird, keine Rolle. Bei mehrdimensionaler Gliederung (z. B. primär nach Funktionen, dann den Verkauf nach Produkten und innerhalb der Produkt-Verkaufsabteilungen nach Regionen) stellt sich die Frage nach der Reihenfolge, in der die Dimensionen verwirklicht werden sollen. Dies kann nur im Hinblick auf die speziellen Anforderungen, die an eine Unternehmung gestellt sind, entschieden werden.

Einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der Organisation des Marketing gibt die folgende, von Schweiger entwickelte, Tabelle.

Dimension, die im Vordergrund steht

Anzahl der verwirklichten Dimensionen	Gliederung primär nach den Funktionen (Verrichtungen)	Gliederung primär nach Objekten: Produkten	Regionen	Kunden
	funktionsorientierte Marketing-organisation	produktorientierte Marketing-organisation	regionenorientierte Marketing-organisation	kundenorientierte Marketing-organisation
1. Dim.	1. f	(1. p)	(1. r)	(1. k)
2. Dim.	1. f—p	1. p—f	1. r—f	1. k—f
	2. f—k	(2. p—r)	(2. r—p)	(2. k—r)
	3. f—r	(3. p—k)	(3. r—k)	(3. k—p)
3. Dim.	1. f—p—r	1. p—f—k	1. r—f—k	1. k—f—p
	2. f—p—k	2. p—f—r	2. r—f—p	2. k—f—r
	3. f—k—r	3. p—k—f	3. r—k—f	3. k—p—f
	4. f—k—p	4. p—r—f	4. r—p—f	4. k—r—f
	5. f—r—k	(5. p—k—r)	(5. r—k—p)	(5. k—r—p)
	6. f—r—p	(6. p—r—k)	(6. r—p—k)	(6. k—p—r)
4. Dim.	1. f—p—r—k	1. p—f—k—r	1. r—f—k—p	1. k—f—p—r
	2. f—p—k—r	2. p—f—r—k	2. r—f—p—k	2. k—f—r—p
	3. f—k—r—p	3. p—k—f—r	3. r—p—f—k	3. k—p—f—r
	4. f—k—p—r	4. p—k—r—f	4. r—p—k—f	4. k—p—r—f
	5. f—r—p—k	5. p—r—f—k	5. r—k—f—p	5. k—r—f—p
	6. f—r—k—p	6. p—r—k—f	6. r—k—p—f	6. k—r—p—f

Abkürzungen: f = Funktion, p = Produkt, r = Region, k = Kunde.

Tab. 2: Typologisierung der Organisationsmöglichkeiten der Marketingabteilung

Quelle: Schweiger, G., a.a.O., S. 18.

1) Vgl. hierzu und im folgenden Schweiger, G., a.a.O., S. 15 ff.

Nach der Systematisierung der Determinanten der Abteilungsbildung innerhalb des Marketingbereiches muß noch im Rahmen des Leitungs-, Stabs-, Arbeits- und Kollegienzusammenhanges geprüft werden, durch welches Kompetenz- bzw. Kommunikationssystem die Abteilungen verbunden werden sollen.[1] Hierzu stehen drei verschiedene Typen zur Auswahl, das Liniensystem, das Stab-Liniensystem (Einliniensysteme) und das Funktionssystem (Mehrliniensystem), von denen keinem eine eindeutige Priorität eingeräumt werden kann.

Die Linienstellen sind meist gekennzeichnet durch ihre Ausrichtung auf die Phase der Realisation. Damit sind sie meist so ausgelastet, daß vor allem die Planungsaufgaben und zum Teil auch die Kontrollaufgaben kaum mehr wahrgenommen werden können, weshalb sich eine Ausgliederung dieser Phasen auf Stäbe anbietet. So wird häufig die Verkaufsabteilung als Linienstelle organisiert und die Absatzplanung oder Produktentwicklung als Stabsstelle eingerichtet. Bei anderen Funktionen ergibt sich je nach Bedeutung für die Unternehmung eine verschiedenartige Kompetenzausstattung, so kann z. B. die Werbung in einer Waschmittelfirma Liniencharakter haben.
Im Verhältnis zu anderen Funktionsbereichen der Unternehmung kann die Marketingabteilung ein Weisungsrecht oder, was meist der Fall sein wird, nur ein Beratungsrecht haben, das sie im Rahmen von Kollegien ausüben wird.
Auch zwischen den verschiedenen Dimensionen des Marketing ist festzulegen, ob sie durch Linien- oder Stabsstellen berücksichtigt werden sollen. Das hängt einmal vom gewünschten Grad der Spezialisierung ab und zum anderen von der zulässigen Gliederungstiefe der Hierarchie. Würde eine weitere Aufspaltung der nach Funktionen gegliederten Marketingabteilung nach Produkten eine unnötig große Auffächerung der Leitungstiefe bewirken, so wird man die Produktbetreuung durch Stäbe ausführen lassen, was der Stellung des Produktmanagers entspräche.

---

1) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 17 f.

432 Genetische Darstellung der Marketingorganisationssysteme

Hält man sich die Entwicklung der Absatzwirtschaft seit der Formulierung des bekannten Postulats vom "Primat des Absatzes" durch Lisowsky[1] vor Augen und macht man sich den langwierigen und schwierigen Weg klar, den dieser Wissenschaftszweig hinter sich bringen mußte, um seine heutige Stellung zu erringen, so verwundert es nicht, wenn das Vordringen des Marketing in der Praxis, d. h. in den einzelnen Unternehmungen, einen ähnlich langsamen Verlauf nahm.

Die Darstellung der verschiedenen Möglichkeiten der Organisation des Marketing soll daher entsprechend den wichtigsten Entwicklungsphasen des Marketinggedankens und dem davon abhängigen Umfang seiner Aufgabengebiete, in vier Bereiche unterteilt werden. Der erste und zweite befaßt sich mit den organisatorischen Auswirkungen der Einführung des Marketing im Sinne der älteren Auffassung (vgl. Punkt 3221 und 3222). Der dritte beschäftigt sich unter Verwendung der oben erarbeiteten theoretischen Grundlagen mit der Institutionalisierung einer Marketingabteilung und den Problemen der Einwirkung auf die anderen Unternehmensbereiche, wie sie sich bei der Entwicklung einer möglichst geschlossenen Marketingkonzeption ergeben. Im letzten Abschnitt wird versucht, die Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei einer umfassenden Ausrichtung der gesamten Unternehmung im Sinne des modernen Marketingbegriffes in seiner weitesten Auslegung aufzuzeigen.

Die Einbeziehung auch der ersten Anfänge auf dem Gebiet der aufbauorganisatorischen Verankerung des Marketing erfolgt einmal aus Gründen der Vollständigkeit der Darstellung und zum anderen deswegen, weil sie für die Wirtschaftspraxis immer noch von Bedeutung sind, wie die Ergebnisse einer Umfrage der Zeitschrift "die absatzwirtschaft" über die Bedeutung des Marketing in der deutschen Markenartikelindustrie aus dem Jahre 1966/67 zeigen.[2] Die Umfrage

---

1) Lisowsky, A., a.a.O., S. 11 ff.

2) Vgl. Poth, L. (Bearbeiter), Die Stellung des Marketing in der deutschen

ergab, daß wenigstens zu diesem Zeitpunkt zwischen der theoretischen Definition des modernen Marketing und seiner praktischen Handhabung in den Unternehmen noch eine erhebliche Diskrepanz bestand.[1] Marketing wird danach meist als Sammelbegriff moderner Absatzmethoden (59,1 % bei Mehrfachnennungen) oder als eine neue Art von absatzbezogener Unternehmens i d e o l o g i e (49,6 %) bezeichnet.[2] Nach diesen Antworten könnte man meinen, daß sich immerhin fast die Hälfte aller Befragten zum modernen Marketing, im Sinne einer Managementphilosophie, bekennen. Dieses erfreuliche Bild wird jedoch getrübt durch die Hinzunahme der Ergebnisse einer Korrekturfrage hinsichtlich der Gründe für die Einrichtung einer Marketingabteilung. Es zeigt sich nämlich, daß nur 27,5 % der befragten Unternehmungen dies als einen vom Markt ausgehenden Zwang empfinden; der weitaus größte Teil sieht darin mehr eine Bedingung im Sinne moderner Unternehmungsführung und 12,6 % betrachten es gar nur als eine Modeerscheinung oder in 18,9 % aller Fälle als Rückversicherung ("es könnte ja was dran sein").[3]

Aus der Umfrage muß also geschlossen werden, daß das Marketing im Falle der untersuchten Unternehmungen, und diese können als Markenartikelhersteller sicherlich zu den marketingfreundlichsten gerechnet werden, noch im Sinne der älteren Marketingauffassung verstanden wird. Wenn die Untersuchung auch aus den Jahren 1966/67 stammt, so kann trotzdem angenommen werden, daß sich zumindest der weitaus größere Teil der deutschen Wirtschaft, der dem Marketing kaum so aufgeschlossen gegenübersteht wie die Markenartikelindustrie, noch nicht allzusehr von diesem Standpunkt entfernt haben wird. Es erscheint deshalb angebracht, zuerst die verschiedenen Möglichkeiten des organisatori-

---

Markenartikelindustrie. Ergebnisse einer Umfrage bei den im Markenverband zusammengeschlossenen deutschen Markenartikelhersteller, durchgeführt von "die absatzwirtschaft", Band 1 der "Schriften zum Marketing" der "absatzwirtschaft", Düsseldorf 1967.

1) Vgl. ebenda, S. 6.

2) Vgl. ebenda, Übersicht 6, S. 28.

3) Vgl. ebenda, Übersicht 20, S. 44.

schen Einbaus des Marketing im älteren, verkaufsorientierten Sinne darzustellen.

Zur besseren Verdeutlichung der einschneidenden Veränderungen in der Aufbauorganisation und Kompetenzverteilung der Unternehmungen, die sich aus der Abwendung von einer rein produktionsorientierten und der Hinwendung zu einer marketingorientierten Haltung ergeben, sei das Organisationsbild und die Aufgabenverteilung einer nach klassischem Muster organisierten Unternehmung im Vor-Marketing-Stadium vorausgeschickt (vgl. die schematische Darstellung in Abb. 19).

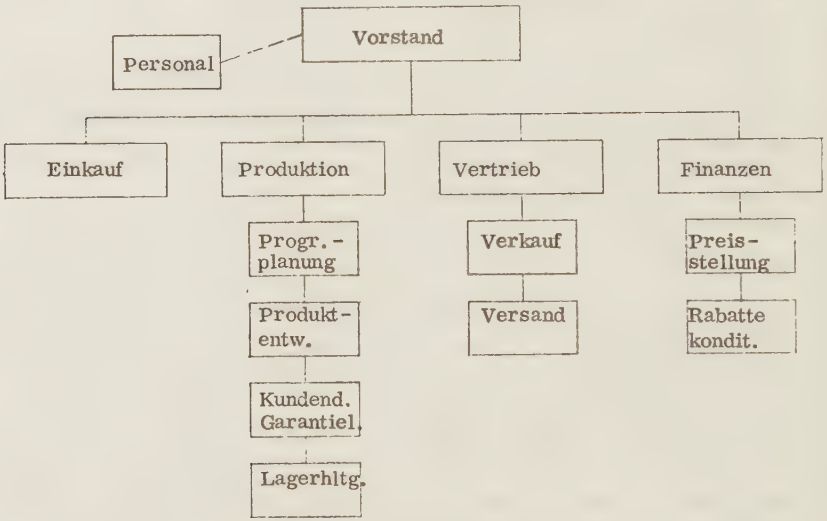


Abb. 19: Organisationsschema und Aufgabenverteilung in einer produktionsorientierten Unternehmung

4321 Werbung und Marktforschung als Stabsstellen

In den ersten Anfängen des Marketing, als die Unternehmungen den Absatz zwar immer noch als Exekutive der Produktion ansahen, sich aber aufgrund der schwieriger werdenden Verhältnisse am Absatzmarkt eingehender mit dem Vertrieb

befaßten, begann man sich für die absatzfördernden Instrumente Marktforschung und Werbung zu interessieren. Man erkannte die Bedeutung besserer Informationen über den Kunden, wobei jedoch allein die Angaben über deren Zahl, Einkommen, geographische Verteilung und dergleichen interessierten, also nur der Teil der demoskopischen Marktforschung, der auf die Feststellung objektiver Sachverhalte gerichtet ist.[1] Aufgrund des genaueren Wissens um die Abnehmer wurde versucht, neben dem Verkaufspersonal auch die Werbung gezielter einzusetzen.

Die Vermehrung der absatzpolitischen Aufgaben brachte natürlich auch organisatorische Probleme mit sich. Es mußte geklärt werden, an welcher Stelle des grundsätzlich funktional eingeteilten Organisationsaufbaues diese beiden Aufgabengebiete einzuordnen seien. Eine Institutionalisierung im Range einer Linienabteilung war unmöglich; denn dafür waren diese Bereiche zu jung und außerdem waren sie nicht direkt mit dem Verkauf der Produkte verbunden.

Es verblieb also nur die Möglichkeit, sie als Stabsstellen zu organisieren, wobei sich die Frage erhob, wem sie zuzuordnen seien. Dafür boten sich nur zwei Alternativen an.[2] Einmal konnte man die Marktforschung und die Werbung dem Verkaufs- oder Vertriebschef unterstellen, um ihm die Möglichkeit zu geben, seine Absatzbemühungen selbst zu verbessern (vgl. Abb. 20).

Diese Lösung war jedoch nur dann erfolgreich, wenn es sich bei dem Vertriebsleiter nicht um einen reinen Verkäufer handelte, sondern um einen Mann, dem die Zusammenarbeit mit der mehr nach wissenschaftlichen Methoden vorgehenden Marktforschung und den ideenreichen Werbeleuten keine Schwierigkeiten bereitete.

---

1) Vgl. Behrens, K. C., Demoskopische Marktforschung, Bd. 1 der Studienreihe "Betrieb und Markt", 2. Aufl., Wiesbaden 1966, S. 17.

2) Die beiden im folgenden genannten Möglichkeiten finden sich ähnlich bei Berger, R., a.a.O., S. 109 f.

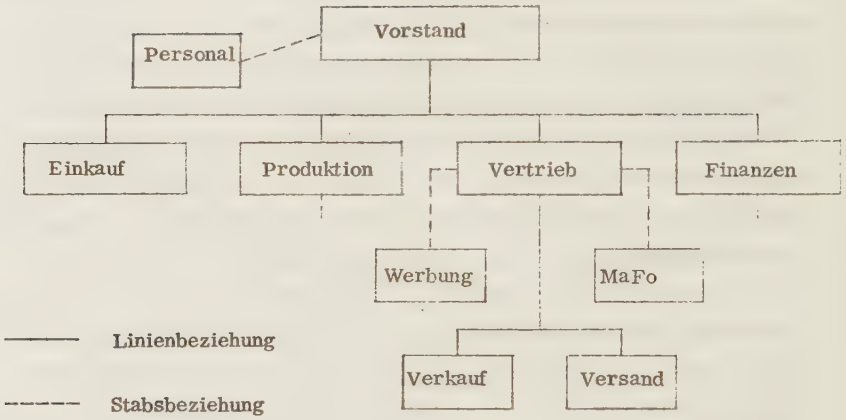


Abb. 20: Zuordnung von Werbung und Marktforschung zum Vertrieb

Die zweite Alternative bestand in der direkten Angliederung der Stabsstellen an die Geschäftsleitung (vgl. Abb. 21). Hierfür sprach vor allem die bessere Ausnutzung der Marktforschungsergebnisse. Die ermittelten Werte konnten dadurch sowohl für den Absatz, als auch für die Produktionsplanung ausgenützt werden.

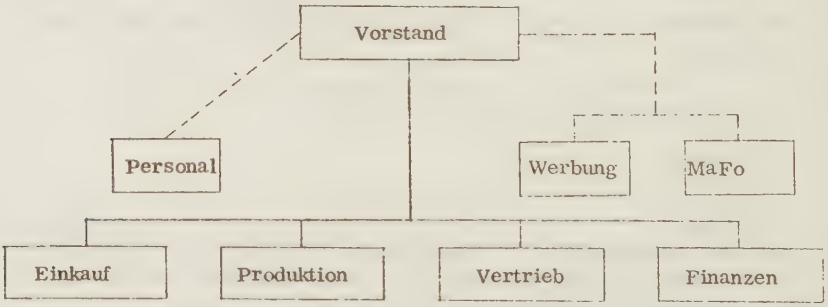


Abb. 21: Zuordnung von Werbung und Marktforschung zum Vorstand

4322 Marketing als Stabsstelle

Mit fortschreitender Wandlung eines Verkäufermarktes in einen Käufermarkt hat sich die Notwendigkeit erhöht, die Absatzbemühungen weiter zu intensivieren. Zu den Aufgaben des Absatzbereiches werden nun auch die Verkaufsförderung, die Bestimmung der Preispolitik und des Produktionsprogrammes bzw. Sortiments hinzugerechnet. Der Marketingbegriff wird zwar erweitert, bleibt aber immer noch rein verkaufsorientiert.[1] Der Anteil der nicht unmittelbar auf den Verkaufsvorgang einwirkenden Maßnahmen hat sich damit vergrößert. Es bietet sich an, diese Tätigkeiten mit der Werbung und der Marktforschung zu einer Einheit zusammenzufassen. Dies geschieht auch häufig, wobei die neu entstandene Abteilung mit verschiedenen Bezeichnungen belegt wird. So sprechen Staudt und Taylor vom "Marketing Services Management"[2] und Berger von "strategischem Marketing"[3].
Es stellt sich wiederum die Frage nach der Einordnung dieses Bereiches in die unternehmerische Hierarchie. Die sich theoretisch anbietende Möglichkeit der Ausstattung mit Linienkompetenz und der Gleichsetzung mit dem Vertrieb, wird in der Praxis kaum gewählt. Meist wird die Form einer wenn auch umfangreichen Stabsabteilung dafür verwandt. Für die Zuordnung dieser Stabsabteilung bieten sich wieder die beiden Möglichkeiten der Angliederung an die Geschäftsleitung oder an die Vertriebsabteilung an (vgl. Abb. 22 und 23, S. 196).

Was die Zweckmäßigkeit der beiden Varianten betrifft, ist folgendes zu bedenken: Wird die Marketing-Stabsabteilung dem Vertrieb unterstellt, so besteht die Gefahr, daß sie lediglich zu einer Informations- und Servicestelle für den Absatz wird und wichtige Informationen für das übrige Unternehmen verloren gehen.[4] Diese negativen Auswirkungen werden bei einer direkten Unterstellung un-

---

1) Vgl. 1. T.: 21, S. 21.

2) Staudt, T. A., Taylor, D. A., a.a.O., S. 516.

3) Berger, R., a.a.O., S. 110.

4) Vgl. ebenda, S. 110.

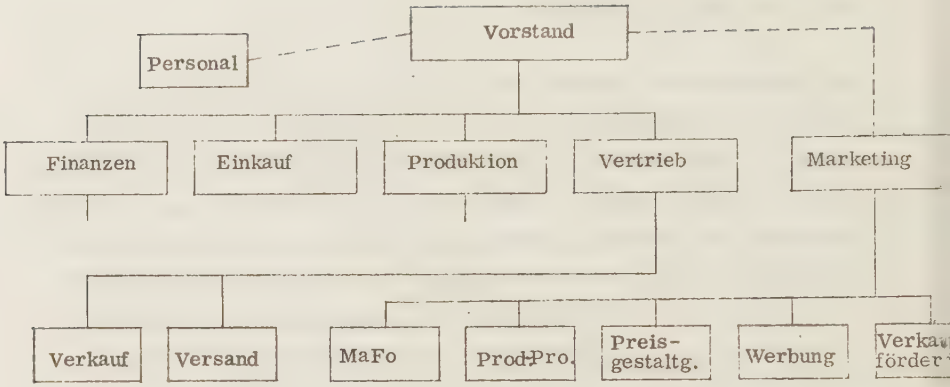


Abb. 22: Marketing als Stabsstelle des Vorstands

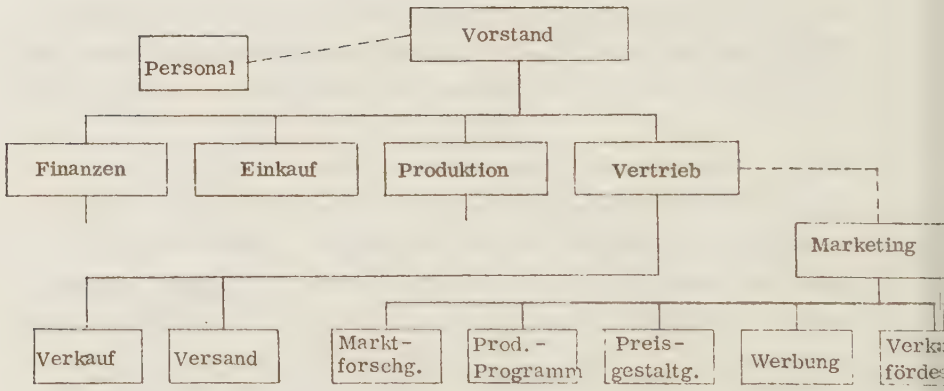


Abb. 23: Marketing als Stabsstelle des Vertriebs

ter die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand vermieden. Dafür müssen Schwierigkeiten im Verkehr zwischen Vertrieb und Marketing in Kauf genommen werden, da die Zusammenarbeit oft nur über die Unternehmungsspitze läuft.[1)]

Wie die Ergebnisse der Umfrage der Zeitschrift "die absatzwirtschaft" erkennen lassen, scheint diese Form der Institutionalisierung in der Markenartikelindustrie, zumindest zum Zeitpunkt der Untersuchung, die weitestverbreitete gewesen zu sein, denn Poth schreibt: "Es liegt die Vermutung nahe, daß der Marketingleiter zur Zeit lediglich einer innerbetrieblichen 'Beratungsstelle' vorsteht, die weder mit einer konkreten Bezeichnung noch mit der unbedingt notwendigen Verantwortung und Weisungsbefugnis ausgestattet ist."[2)] Auch Berger vertritt in einem später erschienenen Aufsatz (1968) die Meinung, daß sich diese zweigeteilte Organisationsform in Deutschland immer mehr durchsetzt.[3)] Als praktisches Beispiel für eine derartige Verankerung des Marketing in einer Unternehmung sei auf das Teilorganigramm der Firma Dr. August Oetker im Anhang verwiesen (vgl. Abb. 1, Anhang S. 259).
Gegen eine Institutionalisierung des Marketing als Stabsstelle ist aber grundsätzlich folgendes einzuwenden: Staerkle und ähnlich Höhn verstehen unter einer Stabsstelle ein Hilfs- und Entlastungsorgan der Leitung, dessen Hauptfunktion in der Beratung und Information besteht und das grundsätzlich über keine Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse außerhalb der eigenen Stelle verfügt.[4)] Bevor nun eine Stabsstelle eingerichtet wird, muß zuerst die Frage geklärt werden, ob die wahrzunehmende Aufgabe überhaupt in stabs- oder linienmäßiger Kompetenz bewältigt werden soll.[5)] Bei der Entscheidung darüber ist

---

1) Vgl. Molsner, H., a.a.O., S. 295.

2) Poth, L., Die Stellung des Marketing in der deutschen Markenartikelindustrie, a.a.O., S. 9 f.

3) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 111.

4) Vgl. Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, a.a.O., S. 34; Höhn, R., Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bd. 1 der Buchreihe "Menschenführung und Betriebsorganisation", Bad Harzburg, o. J. (vermutlich 1961), S. 1.

5) Vgl. ebenda, S. 42.

zu beachten, daß der Stab immer nur eine dienende Funktion ausübt, d. h. berät und informiert. "Niemals kann daher die Hauptaufgabe des Betriebes, d. h. der Tätigkeitsbereich, auf dem das Schwergewicht der unternehmerischen Funktion liegt, als Stabsaufgabe organisiert werden. Damit würde die Erfüllung des Betriebszweckes nur in der Beratung liegen."[1] In dieser Arbeit wurde deutlich gemacht, daß der Zweck jeder Unternehmung in der Erstellung von Leistungen für die Kunden oder anders ausgedrückt in der Erfüllung der Marktaufgabe liegt. Dies ist nun gerade das Hauptanliegen des Marketing. "Aus diesem Grund sind alle Lösungen, die die Marktorientierung einer Unternehmung dadurch erreichen wollen, daß sie dem Marketing eine Stabsstelle der Unternehmungsleitung bzw. des Verkaufsleiters widmen, nur vage Annäherungsversuche an eine echte Marketingkonzeption."[2] Die Institutionalisierung als Stabsabteilung entspricht also einer rein verkaufsorientierten Auffassung des Marketing und kann nur als Übergangsphase auf dem Weg zum modernen Marketing angesehen werden.

4323 Die Marketingabteilung

Der Übergang vom älteren zum modernen Marketingbegriff, wenn auch in der engeren Auslegung der "advanced interpretation of the integrated marketing"[3], bringt nicht nur eine nochmalige Ausweitung des Aufgabengebietes mit sich, sondern auch einschneidende Veränderungen in organisatorischer Hinsicht.

Marketing nunmehr als eine der Produktion vorgelagerte Tätigkeit der Nachfrageschaffung am Markt verstanden[4], erfordert vor allem eine Intensivierung

---

1) Höhn, R., a.a.O., S. 42.

2) Schweiger, G., a.a.O., S. 13 f. Vgl. auch Weinhold-Stünzi, H., Die Stellung des Marketing-Verantwortlichen in der Unternehmung, in: Der schweizerische AIESEC, Ausgabe 1963, S. 62.

3) Vgl. 1. T.: 21.

4) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 109.

und Vermehrung der informationsgewinnenden Tätigkeiten. Statt von Marktforschung muß von Absatz-oder Marketingforschung gesprochen werden; denn zur Ergründung der offenen und latenten Wünsche der Kunden benötigt man auch die Motivforschung und weiterhin die Produkt-, Werbe- und Vertriebsforschung. Auch die Kreditgewährung, die Rabatt- und Konditionenpolitik, die Bestimmung der Garantie- und Kundendienstleistungen und schließlich noch die "Public Relations" kommen zum Marketing hinzu.

"Zum Marketing im hier vertretenen Sinn gehören daher unter allen Umständen exekutive Anordnungsbefugnisse, und das bedeutet, daß das Marketing in die Linienorganisation einzugliedern ist."[1] Die folgenden von Weinhold genannten Organisationsgrundsätze, die bei der Institutionalisierung des Marketing zu beachten sind, stellen gleichzeitig einen Katalog von Mindestanforderungen an die Kompetenzen des Leiters dieser Abteilung dar. Er führt im einzelnen aus:

"1. Es ist die Stelle eines Marketingverantwortlichen zu schaffen, der in engem Kontakt mit der Geschäftsleitung steht und dem ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der konkreten Unternehmungspolitik zusteht;
2. Dem Marketingverantwortlichen muß Einfluß auf die Gestaltung der zu erstellenden Marktleistung gewährleistet werden;
3. Die Marktbeobachtungsinstrumente sind dem Marketingverantwortlichen zu unterstellen;
4. Die Marktbeeinflussungsinstrumente sind dem Marketingverantwortlichen zu unterstellen."[2]

---

1) Hinz, S., Organisation und Planung unter dem Primat der Absatzpolitik, a.a.O., S. 20.

2) Weinhold, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, in: Marketing im Handel, Bd. 4 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handelshochschule St. Gallen, Bern 1962, S. 17. Vgl. auch ders., Wesen und Bedeutung des Marketing, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 56. Jg., April 1962, Nr. 4, S. 71; Oxenfeldt, A. R., What is Involved in the Composition of a Marketing Mix, in: Managerial Marketing 1962, S. 205; Koch, E. G., New Organization Patterns for Marketing, in: Readings in Marketing, Dirksen 1963, S. 127.

Diese Bedingungen sind erfüllt, wenn dem Marketing-Manager sowohl die exekutiven Vertriebsabteilungen als auch die Dienstleistungsabteilungen zusammengeschlossen in einer Marketingabteilung unterstellt werden.[1] Die verschiedenen Möglichkeiten, die es gibt, diese Marketingabteilung zu organisieren, um die Erreichung der gesetzten Ziele zu gewährleisten, wurden bereits in Tabelle 2 [2] aufgeführt. Im folgenden sollen davon die wichtigsten Alternativen herausgegriffen und auf die Probleme der einzelnen Organisationstypen eingegangen werden.

43231 Die funktionsorientierte Marketingabteilung

Ausschlaggebend für die Bezeichnung funktionsorientiert oder objektorientiert ist die bei der Organisation der Marketingabteilung primär verwandte Dimension. Wird das Aufgabengebiet dieses Unternehmensbereiches zuerst nach den zu erfüllenden Verrichtungen bzw. Funktionen unterteilt, so spricht man von einer funktionsorientierten Marketingabteilung.
Sie ist die in Europa am weitesten verbreitete Variante[3] und Mauser meint darüber: "The functional type of marketing structure is the most elementary."[4]
Die Grundform der nach Funktionen gegliederten Marketingabteilung hat bei schematischer Darstellung das in Abbildung 24 festgehaltene Aussehen. In der einfachen Form (wenige Unterabteilungen) wird die Funktioneneinteilung meist nur von kleinen Firmen verwandt, die nur wenige Produkte erzeugen und deren Absatzgebiet relativ eng begrenzt ist.[5] Der Vorteil dieses Systems, der in

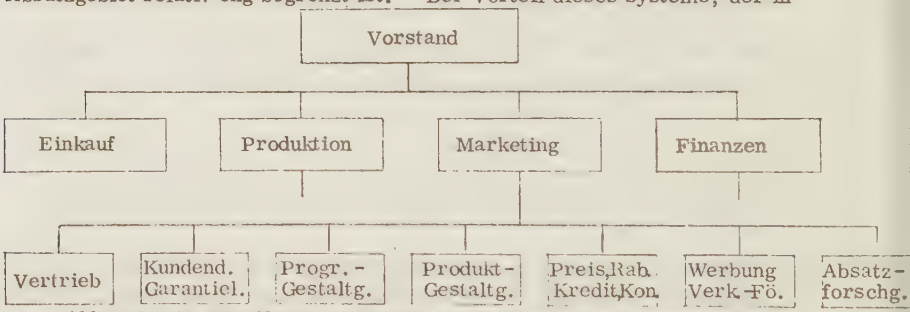


Abb. 24: Die Grundform der funktionsorientierten Marketingabteilung

1) Vgl. Hinz, S., a.a.O., S. 20.

2) Vgl. Tab. 2 auf S.

3) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 16.

4) Mauser, F., Modern Marketing Management, An Integrated Approach, New York usw., S. 307.

5) Vgl. ebenda, S. 307.

seiner Einfachheit und Übersichtlichkeit liegt, kommt jedoch nur so lange zum Tragen, als die Anzahl der vom Leiter dieser Abteilung zu steuernden und überwachenden Funktionen eine bestimmte Grenze nicht überschreitet.
Der zu beachtende Organisationsgrundsatz ist unter der Bezeichnung "Span of Control" allgemein bekannt. Es handelt sich dabei um die Frage, wieviele Stellen oder Abteilungen unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt werden können. Es steht also mehr das Führen als das Kontrollieren der Untergebenen im Mittelpunkt, weshalb auch die Bezeichnung "Span of Supervision"[1] von Allen noch nicht voll befriedigen kann. Der Ausdruck "Span of Control" und auch seine direkte Übersetzung Kontrollspanne ist zu eng, so daß Bleicher mit Recht darauf hinweist, besser von "Leitungsspanne"[2] zu sprechen oder Fish für den englischsprachigen Raum den Ausdruck "Span of Management"[3] vorschlägt.
Bei einer funktionalen Gliederung der Marketingabteilung ist also zu klären, wieviele Funktionen dem Leiter dieser Abteilung unterstellt werden können, ohne ihn zu überlasten. Über die Festlegung einer bestimmten Leitungsspanne gehen die Meinungen in der Fachliteratur jedoch stark auseinander. Urwick spricht von fünf bis sechs, Hamilton von drei bis vier und Gillmore von drei bis sechs Untergebenen, die von einem Leiter geführt und beaufsichtigt werden können.[4] Für die Leiter oberer Instanzen, zu denen der Marketingchef gehört, wird häufig die Zahl vier als Maximum angesehen.[5] Diese quantitativen Richtwerte sind jedoch nur bedingt brauchbar, da sie, wie Simon meint, zur Bürokratie führen.[6] Für die Bestimmung der Leitungsspanne bieten diese Faust-

---

1) Allen, L. A., a.a.O., S. 74.

2) Bleicher, K., Span of Control, in: HdO, Sp. 1531.

3) Fish, G. G., Stretching the Span of Management, in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 24.

4) Vgl. Bleicher, K., Span of Control, a.a.O., Sp. 1531.

5) Vgl. ebenda, Sp. 1531.

6) Vgl. Simon, H. A., Administrative Behavior, New York usw. 1947, S. 26ff.

regeln eine wenig brauchbare Grundlage. Fish verlangt deshalb einen "not so oversimplified approach to span of control decisions."[1] Es muß vielmehr eine ganze Reihe von Determinanten hierbei berücksichtigt werden. Bleicher nennt zum einen die zeitliche Beanspruchung, das persönliche Eignungspotential des Aufgabenträgers und zum anderen als wichtigstes Kriterium für die Beurteilung der Leitungsspanne, die Frequentierung der Leitungsbeziehungen zwischen Führendem und Geführten.[2] Diese ist abhängig von den folgenden Faktoren:

1. dem Aufgabencharakter, der wieder bestimmt wird durch
   a) die Gleichartigkeit der Aufgaben: Gleichartige Aufgaben führen zu einer geringeren Frequentierung der Leitungsbeziehungen als ungleichartige;
   b) die Schwierigkeit der Aufgaben: Mechanische Tätigkeiten erhöhen die Leitungsspanne;
   c) der Entscheidungsspielraum der Aufgaben: Ein größerer Entscheidungsspielraum führt zu häufigen Konsultationen der Führer;
   d) die Ausgliederung von Leitungsaufgaben: Stabsstellen können zur Entlastung herangezogen werden; auch in Kollegien können Leitungsaufgaben erörtert und gelöst werden;
2. die Art der Führung: Traditionale Führung wird eine häufige Inanspruchnahme der Führer, kooperative Führung eine Entlastung ergeben;
3. persönliche Momente und
4. der Einsatz von Hilfsmitteln (z. B. EDV).[3]

Verwendet man diese Kriterien bei der Beurteilung der möglichen Leitungsspanne innerhalb der Marketingabteilung, so kann festgestellt werden, daß die dort anfallenden Aufgaben ihrem Charakter nach meist ungleichartig und schwierig sind und einen ziemlich großen Entscheidungsspielraum offen lassen, so daß nur durch Praktizierung eines demokratischen Führungsstiles und der Aus-

---

1) Fish, G. G., a.a.O., S. 24.

2) Vgl. Bleicher, K., Span of Control, a.a.O., Sp. 1534.

3) Vgl. ebenda, Sp. 1534 ff.

gliederung von Leitungsaufgaben auf Stäbe oder Kollegien eine Erhöhung der von Haus aus relativ engen Spanne möglich erscheint.
Unterstellt man nun eine sehr große Unternehmung mit breitem Produktionsprogramm, die bemüht ist, den Markt möglichst intensiv zu bearbeiten, d. h. alle absatzpolitischen Instrumente einzusetzen, und die sich dabei auf eine funktional gegliederte Marketingabteilung stützt, so muß, im Hinblick auf die begrenzte Leitungsspanne des Marketingchefs, nach organisatorischen Lösungen gesucht werden, die ihm eine effiziente Führung seiner Abteilung ermöglichen. Dies kann auf zwei verschiedene Arten geschehen. Einmal kann man die oben erwähnten Möglichkeiten zur Ausweitung der Leitungsspanne des Marketingverantwortlichen ausnützen oder man kann zwischen diesem und seinen Unterabteilungsleitern eine weitere Instanzenebene einbauen.
Bei der zuletzt genannten Form könnte man gleichzeitig eine Zusammenfassung aller mehr planenden und aller mehr ausführenden Tätigkeiten vornehmen. Die nicht direkt auf den Kunden einwirkenden Funktionen könnten dabei als Abteilung "Strategisches Marketing" organisiert und einem gemeinsamen Leiter unterstellt werden, wie auf der anderen Seite die verschiedenen Operationseinheiten unter einem dafür verantwortlichen Vertriebsleiter zusammengefaßt werden könnten (vgl. Abb. 25).

Bei dieser Organisationsform besteht die Schwierigkeit in der Koordination der beiden verschiedenen Unterabteilungen. Diese Aufgabe fällt dem Marketingchef zu, die ihm durch die Filterung des Informationsflusses durch die beiden Unterabteilungsleiter erleichtert wird.
Soll die Einfügung einer weiteren hierarchischen Ebene vermieden werden, so stehen die beiden Alternativen zur Vergrößerung der Leitungsspanne des Marketingchefs zur Auswahl. Einmal kann versucht werden, dem Marketingverantwortlichen Stäbe beizugeben und zum anderen können die wichtigsten gemeinsamen Probleme aller Marketingunterabteilungen durch die regelmäßige Abhaltung von Tagungen, Besprechungen und Konferenzen oder durch die Einrichtung von Kommissionen und Ausschüssen, was zusammenfassend als Kollegien

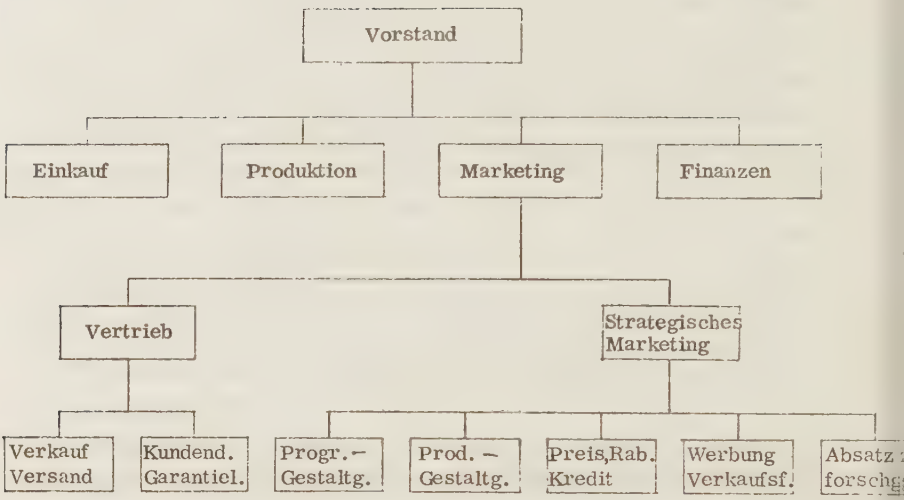


Abb. 25: Die Aufteilung der Marketingabteilung in Vertrieb und strategisches Marketing .

bezeichnet werden kann[1], gelöst werden. Bund und Carroll empfehlen z. B. die Einführung eines "marketing coordination committee"[2].
Die Kollegien könnten entweder nur mit der Vorbereitung der Entscheidungen, den Entscheidungen selbst oder der Durchführung der getroffenen Entscheidungen oder aber auch mit allen drei Stufen des Entscheidungsprozesses befaßt sein. Die verschiedenen genannten Zielsetzungen, die diese Kollegien verfolgen können, sind wesentlich von dem in einer Unternehmung praktizierten Führungsstil abhängig. Werden noch in traditioneller Manier nur Befehle erteilt, so kommt für die Kollegien nur eine Beteiligung an der Entscheidungsvorbereitung

---

1) Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 77.

2) Bund, H., Carroll, J. W., The Changing Role of the Marketing Function, in: Managerial Marketing 1962, S. 362.

in der Form von Informations- und Beratungskollegien in Frage, oder sie fungieren als Ausführungskollegien, die sich mit der Durchführung der vom Marketingchef getroffenen Entscheidungen beschäftigen. Bei einem partizipativen, dem Marketing angemessenen Führungsstil hingegen könnten die Kollegien auch an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.[1)]

Die Hauptschwierigkeiten einer solchen Organisation dürften darin liegen, daß insbesondere die Entscheidungskollegien, an denen viele Personen beteiligt sind, in ihrer Arbeitsweise sehr schwerfällig sind. Man könnte natürlich auch von der Möglichkeit Gebrauch machen, an den Kollegien jeweils nur die von der zu treffenden Entscheidung direkt betroffenen Mitarbeiter teilnehmen zu lassen. Das wiederum würde den Informationsfluß bzw. -grad bei allen Abteilungsmitgliedern stark verschlechtern; denn die Nichtbeteiligten müßten jeweils nachträglich mit schriftlichen Protokollen oder Mitteilungen versorgt werden, die aber, wie die Erfahrung zeigt, meist ungelesen im täglichen "Papierkrieg" untergehen.

Schließlich verbleibt noch die zweite Möglichkeit der Ausweitung der Kontrollspanne des Marketingverantwortlichen, nämlich die Beiordnung von Stäben, die diesem bei der Führung und Überwachung zur Seite stehen. Sie sollen ihm vor allem dabei behilflich sein, die mannigfachen Koordinationsprobleme, die sich bei einem breiten Produktionsprogramm bzw. Sortiment ergeben, zu meistern. Der Marketingdirektor soll dafür sorgen, daß möglichst jedes Produkt oder auch ganz bestimmte, sehr wichtige Kunden von den Funktionsabteilungen optimal betreut werden. Zudem soll er noch planerische Überlegungen über die Marketingkonzeptionen der einzelnen Produkte anstellen.

Aus dieser Situation heraus entstand die Position des "Product-Manager". Ihm obliegt es, für ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe sowohl

---

1) Bauer schlägt sogar für kleine Unternehmungen, die sich keinen Marketing-Direktor leisten können, an dessen Stelle eine Marketing-Kommission vor, die in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung die Marketingkonzeption erarbeitet. Vgl. Bauer, F., Marketing-Kommission statt Marketing-Direktor, Eine brauchbare und erprobte Lösung für kleinere Unternehmen, in:Blick durch die Wirtschaft, Nr. 120, 25 S., 1966, 25. 5. 1966, S. 5.

die planerischen als auch die koordinierenden Tätigkeiten des Marketingchefs mehr oder weniger vollständig zu übernehmen. In diesem "mehr oder weniger" liegt eigentlich schon die ganze Problematik dieser viel umstrittenen Stelle. Sie muß als Stab bezeichnet werden, da sie grundsätzlich nicht mit Anordnungsbefugnissen ausgestattet ist und daher auf die Entscheidungen der Fachabteilungen nur in Form der Beratung, Information und Überzeugung einwirken kann. Auf die vielfältigen Probleme, die sich beim Einsatz von Produktmanagern ergeben, soll daher im folgenden näher eingegangen werden.
Vorweg sei noch darauf hingewiesen, daß neben dem Produkt auch bestimmte Projekte, spezielle Kunden oder Märkte, kaum jedoch Regionen als Richtpunkt für diese Stabsstelle dienen können. Daraus entsteht das sogenannte Projekt-, Kunden- oder Marktmanagement, auf das noch gesondert einzugehen ist.

a) Das "Product" oder "Brand"-Management

"The product manager is probably the most misunderstood and most controversial figure in modern marketing."[1] Diese Feststellung von J. F. Kingsley aus dem Jahre 1960 ist aktueller denn je, obwohl diese Organisationsform nun schon auf eine sehr lange Tradition zurückblicken kann. Ein Blick in die einschlägige Fachpresse zeigt, wie rege die Diskussion darüber noch immer ist.[2] Worin liegt nun das eigentlich Kontroverse des Produktmanagements ? Am besten kann die Problematik vielleicht mit den folgenden Sätzen aus dem "Brief an einen Produkt-Manager" gekennzeichnet werden: "Sie müssen versuchen, das System des Marketing zu managen. Oder zu koordinieren. Aber in keinem Falle werden Sie in diesem Hause irgend etwas anordnen können. Sie haben keine Autorität

---

1) Kingsley, J. F. in an address given before the New York Chapter of the American Marketing Association on January 21, 1960, zitiert nach: Luck, D. J., Nowak, T., Product Management-Vision unfullfilled, in: Harvard Business Review, Mai/Juni 1965, S. 143.

2) Vgl. z. B. Petereit, J., Produkt-Manager, Weisungsbefugnis - Ja oder Nein ?, in: Marketing Journal, 1971, H. 1, S. 59 ff.

kraft Amtes."[1] Bevor noch auf dieses Hauptproblem des Produktmanagements eingegangen wird, soll zuerst das damit verbundene Aufgabengebiet näher untersucht werden.

Grundsätzlich hat sich ein Produktmanager mit einem oder mehreren bestimmten Produkten bzw. Produktgruppen oder Marken eines Mehrproduktunternehmens zu beschäftigen. Die Betreuung einer Marke führte zu der hier synonym gebrauchten Bezeichnung "Brand Management". "'Brand manager' may be used by companies, such as detergent manufacturers, to designate one of the men responsible for different brands of similar products."[2]

Kotler, der die engste Auslegung des Aufgabengebietes des Produktmanagers gibt, umreißt den Tätigkeitsbereich folgendermaßen: "The product manager is responsible for sales promotion, advertising, packaging, and product improvements for which he plans by soliciting the aid of specialists in these functional areas."[3] Im allgemeinen wird dem Produktmanager erheblich mehr aufgetragen, nämlich die Steuerung und Überwachung des Einsatzes aller Marketinginstrumente im Hinblick auf ein Produkt oder eine Produktgruppe.[4] Das reicht im einzelnen von der Sammlung neuer Produktideen oder Produktverbesserungen über die Produktentwicklung, Packungsgestaltung, die Preisbestimmung, Werbung und Sales Promotion bis hin zur Beeinflussung des Vertriebs, so daß sich dieser mit besonderer Sorgfalt des betreffenden Produktes anneh-

---

1) Sihler, H., "Brief an einen Produkt-Manager", in: Plus, Dez. 1967, Nr. 6, S. 22.

2) Buell, V. P., Marketing Management in Action, a.a.O., S. 77.

3) Kotler, P., a.a.O., S. 144.

4) Vgl. dazu Luck, D. J., Nowak, T., a.a.O., S. 144 f.; Buell, V. P., a.a.O., S. 77 f.; Gloor, M., Marketing: Verkaufsmethode der Markenartikelindustrie, o. O. 1960, S. 9; Poth, L. (Bearbeiter), Produkt-Management in der deutschen Markenartikelindustrie, Ergebnisse einer Umfrage bei den im Markenverband zusammengeschlossenen deutschen Markenartikelhersteller, Band 2 der "Schriften zum Marketing" der "absatzwirtschaft", Düsseldorf, 1968, S. 1 f.

men möge.[1] Auf einen einfachen Nenner gebracht obliegt dem Produktmanager die Steuerung aller Faktoren des Marketing-Mix.[2] Selbstverständlich wird dabei den verschiedenen Marketinginstrumenten in den verschiedenen Branchen ein unterschiedliches Gewicht zukommen. So werden z. B. in der Lebensmittelindustrie die Instrumente Werbung, Verkaufsförderung, Verpakkung und in einem Unternehmen der Investitionsgüterindustrie die technische Produktgestaltung, der Kundendienst und die Schulung der Verkäufer besondere Aufmerksamkeit durch den Produktmanager erfahren.[3]

Im Rahmen einer "advanced interpretation" des Marketingbegriffes, wie sie hier zugrundegelegt wird, gehören zu seinen Aufgaben auch die Abstimmung der Marketingkonzeption für sein Produkt mit den anderen großen Unternehmungsbereichen Einkauf, Produktion und Finanzen.[4] Die hierarchische Einordnung des Produktmanagers und seine Beziehungen zu den Fachabteilungen sind in der schematischen Darstellung in Abbildung 26 festgehalten.

Das besondere an der Stellung des Produktmanagers liegt in der Art und Weise, wie er seine umfangreiche Aufgabe zu erfüllen hat. Wie eingangs schon erwähnt, besitzt er hierfür keine Linienkompetenz, sondern er ist als eine Stabsstelle

---

1) Vgl. Hytha, R., Das System des Product Managers, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Nr. 31, 1969, H. 3, S. 86; Gloor, M., Marketing: Verkaufsmethode der Markenartikelindustrie, a.a.O., S. 9.

2) Vgl. Sihler, H., Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie ?, in: absatzwirtschaft, 1. Mai-Ausgabe 1970, H. 9, S. 27. Ähnlich auch bei Albrecht, E., Produkt-Manager, Wann braucht man sie - auch für Investitionsgüter ?, in: Marketing Journal, 1970, H. 6, S. 444 f.

3) Vgl. Ames, B. C., Macht sich der Einsatz von "Product Managern" bezahlt ? Übersetzung von: "Payoff from Product Management", in: Harvard Business Review, Nov./Dez. 1963, S. 141 ff., in: Fortschrittliche Betriebsführung, Zeitschrift für Industrial Engineering, Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 14. Jg., Feb. 1965, H. 1, S. 104.

4) Vgl. dazu Hytha, R., a.a.O., S. 88; Kapferer, C., Disch, W. K. A., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln und Opladen 1967, S. 171.

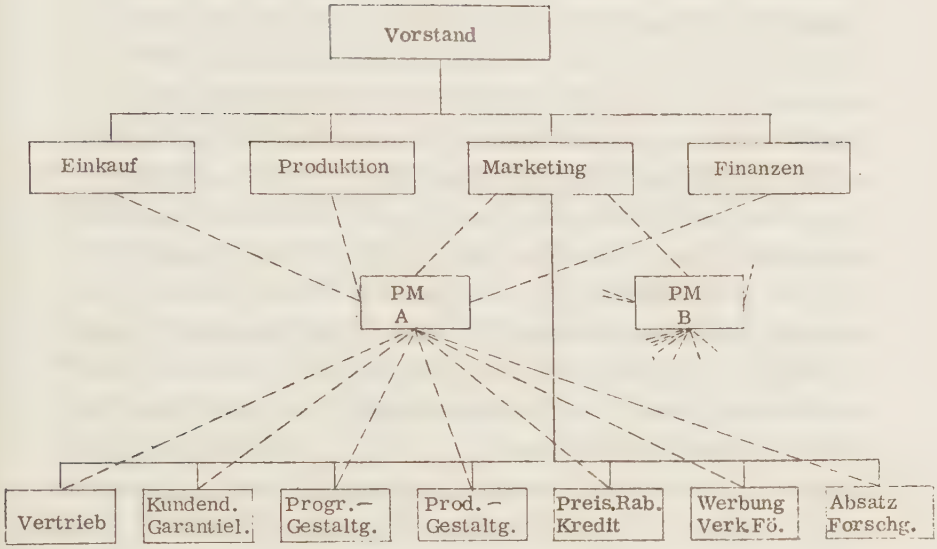


Abb. 26: Die Stellung des Produktmanagers in der Unternehmungsorganisation und seine Beziehungen zu den Fachabteilungen, dargestellt am Beispiel des Produktmanagers für das Produkt A

des Marketingleiters (oder eventuell auch der Unternehmungsführung) eingestuft. Das bedeutet, daß er sich bemühen muß, die Aktivitäten der einzelnen Funktionsbereiche durch kooperative Zusammenarbeit auf die Erreichung seiner Produktziele auszurichten. Von seiner Überzeugungs- und Durchsetzungskraft hängt es ab, ob z. B. die Werbung bereit ist, sich für sein Produkt einen neuen, zündenden Slogan auszudenken. Allgemein ausgedrückt: "... he spends much of his time trying to persuade sales managers and others to give his product a special push."[1] Da ein Produktmanager also nicht befehlen kann, hängt sein Erfolg einmal von der Durchschlagskraft seiner Argumente, zum anderen aber auch von der Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter in den einzelnen Funk-

1) Kotler, P., a.a.O., S. 144.

tionsabteilungen ab. Corbin bezeichnet ihn deshalb auch als einen "passionate persuader"[1]. Ob ihm das Überzeugen auch gelingt, hängt in entscheidendem Ausmaß von dem in einer Unternehmung praktizierten Führungsstil ab. Die Zusammenarbeit zwischen dem Produktmanager und den Fachabteilungen wird nur dort einigermaßen reibungslos funktionieren, wo ein kooperatives Verhalten allgemein üblich und insbesondere auch von den Vorgesetzten prakzitiert wird.[2] "Where the product manager is injected into an organization in which interfunctional rivalries exist and in which various executives hold entrenched power positions, the product manager could not be effective, even with higher status and more power. Stated another way, the product manager plan is likely to work only in a company practicing participative management."[3] Kann ein Produkt Manager auf ein solches partnerschaftliches Verhältnis im Umgang mit den Fachabteilungen rechnen, so wird sich das Ergebnis der Zusammenarbeit auch in den entsprechenden zahlenmäßigen Erfolgen niederschlagen.

Dies ist insofern wichtig, als dem Produktmanager in den meisten Fällen neben der Steuerung und Überwachung der Marketingaktivitäten auch die Gewinnverantwortung für sein Produkt übertragen wird.[4] Damit ist das Zentralproblem des Produktmanagements angesprochen. Einerseits wird dem Produktmanager mit der Entwicklung und Betreuung der Marketingkonzeption für ein Produkt schon ein ungemein breites Aufgabengebiet zugewiesen, das noch dadurch entscheidend erweitert wird, daß er auch noch die Verantwortung für die Rentabilität seines Produktes übernehmen muß. Andererseits ist der Produktmanager aber nur Inhaber einer Stabsstelle. Er hat demgemäß keine Weisungsbefugnis gegenüber den Linien- und Stabsabteilungen, mit denen er zusam-

---

1) Corbin, A., Marketing Organization, in: Handbook of Business Administration, hrsg. v. H. B. Maynard, New York usw. 1967, S. 8 - 16.

2) Vgl. dazu H. H., Marketing - total gesehen, a.a.O., S. 4.

3) Phelps, D. M., Westing, J. H., Marketing Management, a.a.O., S. 430.

4) Vgl. dazu ebenda, S. 429; Luck, D. J., Nowak, T., a.a.O., S. 144; Gloor, M., a.a.O., S. 9; Albrecht, E., a.a.O., S. 444.

menarbeiten muß. Ames stellt daher fest: "Die Stellung des Product Managers ist organisatorisch insofern eine Anomalie, als sie gegen einen bewährten Führungsgrundsatz verstößt: daß nämlich Verantwortlichkeit stets mit entsprechender Anordnungsbefugnis verbunden sein soll."[1)]

Cramer und Penzkofer, die in diesem Fall von funktionellem Produktmanagement sprechen, kritisieren daher auch die Bezeichnung Produkt-"Management".[2)] Sie weisen mit Berth darauf hin, daß der wahre Sinn des Wortes Management Verantwortlichkeit für die entworfene Konzeption und die Möglichkeit, sie in die Tat umzusetzen, bedeutet.[3)] "Diese Tatbestände sind aber bei der funktionellen Auffassung vom Produktmanagement nicht gegeben. Ihre Effizienz beruht im wesentlichen auf der Überzeugungsfähigkeit des Produktmanagers und der Kooperationswilligkeit der anderen, von seinen Vorschlägen betroffenen Mitarbeiter."[4)] Die dadurch gegebene Möglichkeit der Hervorrufung von, wie er es nennt, fruchtbaren Spannungen zwischen dem Produktmanager und den Fachabteilungen, sieht Sihler dagegen als einen besonderen Vorzug dieses Systems an,und zwar deshalb, weil "... diese Organisationsform nicht auf Ordnung, sondern auf Leistung abgestellt ist, und deshalb soll man in Kauf nehmen, daß Verantwortung und Autorität sich nie voll decken, sondern immer wieder neu zur Deckung gebracht werden müssen."[5)]

Gleichgültig, ob man die Schwierigkeiten, die sich aus der Diskrepanz zwischen Verantwortlichkeit und Weisungsbefugnis für den Produktmanager ergeben, als fruchtbare Spannungen empfindet oder nicht, muß der Produktmanager doch Wege finden, um sein Ziel zu erreichen. Dies kann einmal dadurch geschehen,

---

1) Ames, B. C., a.a.O., S. 101.

2) Vgl. Cramer, J.-E., Penzkofer, P., Produkt-Management im Bankbetrieb, in: Bank-Betrieb, 10. Jg., 1970, Nr. 10, S. 355.

3) Vgl. ebenda, S. 355 f., Berth, R., Der richtige Mann am falschen Platz, Vorschläge zur Neuorientierung des Produkt-Management, in: absatzwirtschaft, 2. Juliausg. 1969, S. 18 ff., insbes. S. 21.

4) Cramer, J.-E., Penzkofer, P., a.a.O., S. 356.

5) Sihler, H., Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie, a.a.O., S. 30.

daß der Produktmanager tatsächlich versucht, ein "passionate persuader" zu werden. Hierzu sind aber, und darauf verweist Ames mit Nachdruck, nur ganz hervorragende Mitarbeiter geeignet; denn dazu muß er der bestinformierte Mann im Unternehmen bezüglich der Erfordernisse seines Produktes sein, muß einfallsreich und realistisch zugleich sein und eine große Überzeugungskraft besitzen.[1] Solch vorzügliche Produktmanager zu finden, scheint eines der Hauptprobleme in der Wirtschaftspraxis zu sein, wie aus der Umfrage der Zeitschrift "absatzwirtschaft" über das Produktmanagement hervorgeht.[2]

Als wichtige Hilfe für den Produktmanager bei der Erfüllung seiner Aufgaben kann sich eine genaue Beschreibung seines Arbeitsgebietes erweisen.[3] Wird in der Stellenbeschreibung oder in einem Handbuch[4] genau festgelegt, wie der Produktmanager zumindest mit jedem der leitenden Herren im Unternehmen zusammenarbeiten soll,und wird sie allen davon Betroffenen bekannt gemacht, so kann dies die Arbeit des Produktmanagers bedeutend erleichtern. Eine zusätzliche Möglichkeit besteht darin, alle führenden Mitarbeiter, also Abteilungsleiter und die Chefs anderer Ressorts, mit denen der Produktmanager zusammenarbeitet oder in Zukunft arbeiten soll, in Seminaren über das Wesen und die Pflichten dieses Mannes aufzuklären und ihr Verständnis zu wecken.[5]

Die bisher geschilderten Maßnahmen bezogen sich alle auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen und einem Produktmanager

---

1) Vgl. Ames, B. C., a.a.O., S. 106. Vgl. auch Hüttner, M., Produkt-Management: Realisierung der Marketing-Konzeption, in: Marketing-Journal, 1. Jg., 1968, H. 4, S. 166.

2) Vgl. Poth, L. (Bearbeiter), Produkt-Management in der deutschen Markenartikelindustrie, a.a.O., S. 19 und Übersichten 14 u. 14 a, S. 56 ff.

3) Vgl. Ames, B. C., a.a.O., S. 107 f.

4) Vgl. Steidle, B., Wer hat Angst vor PM? Ein Erfahrungsbericht über die Einführung des Produkt-Management in der Industriegüterbranche, in: absatzwirtschaft, 2. Juliausg. 1969, H. 14, S. 24; Hüttner, M., Produkt-Management: Realisierung der Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 165.

5) Vgl. Steidle, B., a.a.O., S. 24.

ohne Weisungsbefugnisse. In der Fachliteratur fehlt es jedoch nicht an Vorschlägen, die Befugnisse des Produktmanagers auszuweiten. So schlägt z. B. Petereit vor, ihn in den verschiedenen Phasen des Marketingkreislaufes mit unterschiedlicher Befehlsgewalt auszustatten.[1] Er nennt dabei drei Problembereiche:

a) Analysen mit Hilfe des Außendienstes,

b) Planung und Strategie,

c) Kontrolle des Außendienstes, in denen er eine Weisungsbefugnis des Produktmanagers befürwortet.

Keine Befehlsgewalt sollte dem Produktmanager jedoch bei der Durchführung in der Technik und dem Vertrieb zukommen, solange dabei die Richtlinien, die in der Produktkonzeption festgelegt wurden, eingehalten werden.
Ein anderer Vorschlag wird von Luck und Nowak gemacht.[2] Sie befürworten die Einführung einer "dritten" Dimension im Organisationsschaubild. Ihr Konzept beruht auf folgender Annahme: "There are two forms of authority. One is supervisory and entails command over personnel. The other is prescriptive and involves the power to command resources to implement a program."[3] Um dem Produktmanager ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen, sollte er ihrer Meinung nach deshalb mit der "prescriptive authority" ausgestattet werden. Dies würde bedeuten, daß ihm das Recht zukäme, die Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung, sowie die Marketingpläne für sein Produkt auszuarbeiten, um sie dann den mit "supervisory authority" ausgestatteten Abteilungsleitern vorzugeben. Diese veranlassen die Ausführung und die Ergebnisse werden anschließend wieder vom Produktmanager kontrolliert.
Diese Einteilung findet sich auch bei Bossle, der davon spricht, daß der Produktmanager sachbezogen, der Ressortchef personenbezogen weisungsbefugt ist.[4]

---

1) Vgl. im folgenden Petereit, J., a.a.O., S. 59 ff.

2) Vgl. im folgenden Luck, D. J., Nowak, T., a.a.O., S. 148 ff.

3) Luck, D. J., Nowak, T., a.a.O., S. 149. Vgl. dazu auch Dale und Urwick, sie unterscheiden zwischen der "functional responsibility" des Linienmannes und der "indirect authority" der Stabsspezialisten. Dale, E., Urwick, L. F., Staff in Organization, New York 1960, S. 102.

4) Vgl. hier und im folgenden Bossle, R., Nur bitte kein Korsett das ein-

Bossle ist sich offensichtlich auch der entscheidenden Veränderung bewußt, die dadurch eine Organisation erfährt. Er weist darauf hin, daß die Gefahr bestünde, bei den ausführend tätigen Personen ein Gefühl der Doppelunterstellung aufkommen zu lassen. Hierzu ist jedoch zu bemerken, daß sich darin nicht eine mögliche Gefahr, sondern ein systembildendes Merkmal dieser Organisationsform zeigt. Es handelt sich, wie eine Detailbetrachtung deutlich erkennen läßt (vgl. Abb. 27), um das sogenannte Funktions- oder genauer ausgedrückt Mehrliniensystem. Dadurch wird aus dem Produktmanagement, das ursprünglich auf der Position als Stabsstelle aufbaut, ein ganz anderes Organisationssystem, auf das diese Bezeichnung nicht mehr zutrifft. Den Vorzügen dieses Funktionssystems stehen auch gewichtige Nachteile gegenüber. So muß genau abgewogen werden, ob die Vorteile der Spezialisierung der einzelnen Führungskräfte den Nachteil der schwierigen Kompetenzabgrenzung und möglicher Weisungskonflikte überkompensieren können. Es ist daher jeweils Sache der einzelnen Unternehmung zu beschließen, Mehrfachunterstellungen in ihr Leitungssystem aufzunehmen oder zu versuchen, die "Einheit der Auftragserteilung" zu bewahren. Wie Lehmann feststellt, wird dabei in der Praxis dem Mehrliniensystem in vielen Fällen durchaus der Vorzug eingeräumt.[1] Er verweist auch auf empirische Untersuchungen von Gaugler, die dies bestätigen.[2]

Noch weniger als die Einführung eines Mehrliniensystems durch den Einbau der Produktmanager in das Organisationsgefüge einer Unternehmung entspricht

---

zwängt, Güterbezogene Marketing-Organisation, in: absatzwirtschaft, 2. Juliausg. 1969, H. 14, S. 30.

1) Vgl. Lehmann, H., Leitungssysteme, in: HdO, Sp. 934.

2) Vgl. ebenda, Sp. 934.

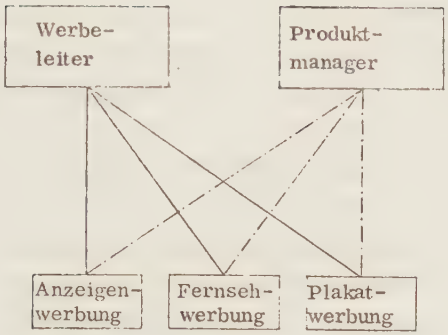


Abb. 27: Der Produktmanager in einem Zweiliniensystem

der Vorschlag von Cramer und Penzkofer dem ursprünglichen Begriff des Produktmanagements.[1] Sie schlagen vor, von der funktionellen Auffassung des Produktmanagements abzugehen und einer "integrativen" den Vorzug zu geben. Danach soll der Produktmanager im Rahmen der Marketingkonzeption und des Gesamtplanes der Unternehmung für seine Produktgruppe nicht nur voll verantwortlich sein, sondern auch mit den nötigen Anordnungsbefugnissen ausgestattet werden, die zur Durchsetzung der von ihm entworfenen Konzeption notwendig ist. Der Produktmanager wird in diesem System, wie das beispielhaft gegebene Organisationsschema eines Bankbetriebes[2] deutlich zeigt (vgl. Abb. 2 im Anhang S. 260),zu einem Linienmann des in der dritten Ebene nach der Dimension Produkt unterteilten Absatzbereiches. Wenngleich es den Autoren natürlich unbenommen bleibt, diese Linienstelle mit dem Ausdruck Produktmanager zu bezeichnen, so handelt es sich entsprechend der allgemein üblichen Definition dieses Begriffes (Stabsstelle ohne Weisungsbe-

---

1) Vgl. im folgenden Cramer, J.-E., Penzkofer, P., a.a.O., S. 355 f.

2) Daß das System des Produktmanagements am Beispiel eines Bankbetriebes gezeigt wird, hat für die Allgemeingültigkeit der Ausführungen keine Bedeutung.

fugnis) bei dieser Stellenbildung doch um einen anderen Organisationstatbestand, nämlich der linienmäßigen Untergliederung der Marketingabteilung.[1)]

Das Wesen des Produktmanagementsbesteht jedoch gerade, wie Ames deutlich macht, in der Gewährleistung,daß alle wichtigen Erzeugnisse in allen Phasen der Planung, der Herstellung und des Vertriebes gebührend überwacht werden, o h n e daß irgendein Teil des Betriebsablaufes herausgetrennt zu werden braucht[2)], d. h. daß die funktional gegliederte Marketingabteilung auf keiner der nächsten Stufen nach Produkten aufgespalten werden muß. Mit dieser Charakterisierung des Produktmanagements wird gleichzeitig eine Antwort auf die Frage gegeben, in welchen Fällen diese Organisationsform überhaupt angebracht erscheint. Das Produktmanagement ist nur in solchen Mehrproduktunternehmungen als organisatorische Alternative zu empfehlen, bei denen eine Aufteilung in selbständige Betriebsbereiche, Marketinggruppen oder Vertriebseinheiten unzweckmäßig wäre.[3)] Unrationell wäre es, Produktmanager einzusetzen, wenn z. B. die Erzeugnisgruppen eines Unternehmens so groß und umsatzstark sind, daß sich die Einrichtung eigener Unternehmensbereiche, sog. "divisions",rentiert oder in dem Fall, in dem die verschiedenen Produkte zwar fertigungstechnisch gleich sind, aber sehr unterschiedliche Marketingaktivitäten erfordern, die von eigenen Marketinggruppen erfüllt werden können,und schließlich auch dann, wenn Fertigung und Marketing zentralisiert bleiben können und nur einzelne Kundengruppen in ihrem Kaufverhalten so verschieden sind, daß sie eine spezielle Bearbeitung durch eigene Verkaufsabteilungen erfordern.[4)]

Auch dort, wo für den Einsatz von Produktmanagern die Voraussetzungen gegeben sind, müssen die Vor- und Nachteile dieses Systems gegeneinander abgewogen werden. Einen umfassenden Überblick über die Vorteile des Produkt-

---

1) Vgl. die Ausführungen in Punkt 43231 c) dieses Abschnittes.

2) Vgl. Ames, B. C., a.a.O., S. 102 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 102.

4) Vgl. ebenda, S. 102.

managements gibt Luck. Er stellt dabei die folgenden acht Punkte in den Vordergrund:

"1. Es gibt in der Firma eine berufene Person, die besondere Kenntnisse und ein fundiertes Urteilsvermögen hat, um für das betreffende Produkt oder die betreffende Artikelgruppe ein koordinierendes Programm für die Absatzwege, den Verkauf und die Entwicklung sowohl aufzustellen wie zu überwachen.

2. Schnellere und zweckmäßigere Maßnahmen gegenüber der Konkurrenz und bei Änderungen der Marktverhältnisse.

3. Einblick und erhöhtes Verantwortungsgefühl bezüglich der finanziellen Zusammenhänge und bezüglich der Aufwands- und Ertragsverhältnisse bei dem betreffenden Produkt oder der betreffenden Artikelgruppe sowie den bezüglichen Zukunftsmöglichkeiten.

4. Rascher und leichter Weg von der Idee eines Artikels bis zur Marktreife.

5. Verstärkter Antrieb, ein Produkt zum Erfolg zu führen.

6. Bessere sachliche und zeitliche Übereinstimmung aller Maßnahmen auf Grund eines einheitlichen Planes für den Absatz des Produktes.

7. Vorzügliche Gelegenheit, um Nachwuchsleute führungsfachlich zu schulen.

8. Bildung von Ertragsbereichen (profit centers) mit eigener Verantwortung gegenüber der Firmenleitung für gute Ergebnisse aus jenem Produkt oder aus jener Artikelgruppe." [1)]

Den in den Punkten eins bis sieben vorgebrachten Argumenten kann voll zugestimmt werden. Gegen die in Punkt acht aufgestellte Behauptung müssen jedoch einige gravierende Vorbehalte vorgebracht werden. Von einem "Profit-center" kann nur dann gesprochen werden, wenn dem Leiter dieser organisatorischen Einheit im Rahmen des Delegationsprozesses neben der Vorgabe eines geschlossenen Aufgabengebietes auch die zur Ausführung der Aufgaben notwendige Entscheidungs- und Weisungsbefugnis erteilt wird.[2)] Im Falle eines Produktmanagers mit Stabsbefugnissen wird jedoch nur eine Bedingung erfüllt. Eine

---

1) Luck, D. J., Der Siegeslauf der Produktbetreuer, in: Betriebswirtschaftliche Probleme. Aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage" der Neuen Zürcher Zeitung, III. Ausg., Zürich 1966, S. 12; vgl. auch Hytha, R., a.a.O., S. 89.

2) Vgl. Allen, L. A., a.a.O., S. 116 f. und 172 ff.

Gewinnverantwortung des Produktmanagers scheint deshalb so lange problematisch, als ihm nicht die Anordnungsbefugnis gegenüber den Fachabteilungen gewährt wird[1], was aber dem Wesen des Produktmanagements widerspräche. Dies gilt auch bei der von Luck und Nowak vorgeschlagenen Ausstattung der Produktmanager mit der sogenannten "prescriptive authority"; denn es handelt sich auch hier nur um eine teilweise Übertragung des Weisungsrechtes.

Da einem Produktmanager im Normalfall die Möglichkeit fehlt, die Entscheidungen der ausführenden Abteilungen durch Anordnungen zu beeinflussen, kann er auch nicht für die erzielten Gewinne oder Verluste bzw. die Rentabilität seiner Produkte verantwortlich gemacht werden. Hierfür kann nur der Leiter der Marketingabteilung herangezogen werden, dem die Produktmanager zugeordnet sind und der die von ihnen erarbeiteten Pläne und Konzeptionen geprüft und genehmigt hat. Im Falle von Verlusten oder zu geringen Gewinnen, die auf Fehlleistungen oder Widerstände der Fachabteilungen zurückzuführen sind, könnte die motivierende Kraft, die dem Produktmanagement innewohnt, verloren gehen, wenn der falsche Mann für solche Fehler zur Rechenschaft gezogen wird.
Wenn Ames, der den Gewinn nur als einen von mehreren Indikatoren für die Arbeit des Produktmanagers ansieht, auch einige andere Vorschläge zu dessen Beurteilung macht, wie z. B. die Prüfung des analytischen Denkvermögens, der Kreativität oder des Informationsstandes hinsichtlich seiner Erzeugnisse, so kann doch in dem Fehlen von eindeutigen Maßstäben für die Bemessung der Leistung eines Produktmanagers der gravierendste Mangel dieses Organisationssystems gesehen werden.
Eine andere mögliche Gefahrenquelle des Produktmanagements scheint kaum beachtet zu werden; denn es finden sich keinerlei Angaben darüber in der Fachliteratur und Fachpresse; sie sollte aber gerade deshalb nicht unerwähnt bleiben. Gemeint ist, daß aufgrund der ausschließlichen Beschäftigung mit nur einem

---

1) Vgl. dazu Albrecht, E., a.a.O., S. 446.

Produkt oder einer Produktgruppe bei einem Produktmanager die Möglichkeit einer gewissen "Betriebsblindheit" hinsichtlich dieser Erzeugnisse wohl auf die Dauer nicht ausgeschlossen werden kann. Ein Regulativ kann zwar in der ständigen Notwendigkeit für den Produktmanager gesehen werden, die Fachabteilungen von der Lebensberechtigung und Förderungswürdigkeit seines Gutes überzeugen zu müssen. Wenn jedoch ein Produktmanager, und das scheint in der Praxis durchaus möglich, nur mehr in Kategorien seines Produktes denkt und den Kunden dabei aus dem Auge verliert, denkt er nur mehr in Kategorien des Verkaufens und nicht mehr in jenen des Marketing.[1)]

b) Das Projekt-, Markt- und Kundenmanagement

Der Produktmanager wurde charakterisiert als ein Koordinator aller Maßnahmen, die sein Produkt betreffen. Das entscheidende Moment seiner Tätigkeit ist dabei die Lenkung von Informationen. Er bündelt die Informationen für sein Produkt, entwickelt daraus Pläne und Strategien und gibt diese wiederum in Form von Informationen an die ausführenden Stellen weiter, mit denen er partnerschaftlich zusammenarbeitet.[2)] "Looking ahead, one can visualize other applications of the principle of coordinative management implicit in the product manager concept."[3)] Eine der möglichen Varianten ergibt sich aus der Anwendung dieses Prinzips in der Investitionsgüterindustrie. An die Stelle des Produktes kann ein bestimmtes Projekt treten, das von einem oder einer Gruppe von Projektmanagern von Anfang an betreut wird.[4)] "Here, a small group of people is given responsibility for planning and carrying out a project

---

1) Vgl. dazu Drucker, P. F., Die Zukunft bewältigen, a.a.O., S. 74.

2) Vgl. Sihler, H., Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie?, a.a.O., S. 30.

3) Phelps, D. M., Westing, J. H., a.a.O., S. 430.

4) Vgl. dazu Siehler, H., Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie?, a.a.O., S. 30.

which management considers to be of vital importance to the company."[1)]

Als Anwendungsgebiet des Projektmanagements kommen nach Albrecht vor allem die Unternehmungen der Investitionsgüterindustrie in Frage, bei denen, entsprechend seiner Systematisierung dieses Wirtschaftszweiges, die Kriterien Absatzmarktverhältnisse, Fertigungsart und Produktionsprogramm auf folgende Weise kombiniert sind:

"- Ein Unternehmen - Lohnfertigung - verschiedene Produkte = Projekt-Manager
- Ein Unternehmen - ein Projekt - mehrere Zulieferer = Projekt-Manager
- Mehrere Unternehmen - ein Projekt - verschiedene Produkte = Projekt-Manager."[2)]

In der Praxis findet das Projektmanagement bisher hauptsächlich in den neuen, expansiven Branchen, wie der elektronischen, nuklearen und der flug- und raumfahrttechnischen Industrie Verwendung, die alle durch die Anwendung hochentwickelter Technologien gekennzeichnet sind.[3)]
Das Projektmanagement besitzt einen großen Vorzug gegenüber dem Produktmanagement. Dieser Vorteil resultiert daraus, daß das Projektmanagement immer auf die Zukunft gerichtet ist, während sich das Produktmanagement, wenn auch nicht ausschließlich, mit vorhandenen Produkten oder Produktgruppen befaßt.[4)] Das bedingt notwendigerweise die langfristige Etablierung der Stelle des Produktmanagers im Gefüge einer Unternehmung, die, wenn das Produkt das Ende seines Lebenszyklusses erreicht hat, oft nur sehr schwer wieder aufgelöst werden kann, wenn soziale Härten vermieden werden sollen. Das Projektteam dagegen ist schon von allem Anfang an nur auf eine befristete Zeit geplant und angelegt. Nach Beendigung der Aufgabe, d. h. der Fertigstellung des

---

1) Phelps, D. M., Westing, J. H., a.a.O., S. 430.

2) Albrecht, E., a.a.O., S. 446.

3) Vgl. Gaddis, P. O., The Project Manager, in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 36.

4) Vgl. Sihler, Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie ?, a.a.O., S. 30.

Projektes trennt sich dieses Team wieder, um in anderer Zusammensetzung neue Aufgaben zu übernehmen. Dadurch kann eine Zementierung einmal geschaffener Stabsstellen, wie dies häufig in der betrieblichen Praxis eintritt, vermieden werden. Die betroffenen Mitarbeiter erleiden ja bei der Auflösung eines Projektteams keinen Prestigeverlust, sondern sind nach erfolgreicher Arbeit gerne bereit, sich neuen Aufgabengebieten zuzuwenden. Dies kann vielleicht schon in naher Zukunft, wenn der Trend in Richtung sich immer mehr verkürzender Lebenszyklen im Konsumgüterbereich anhält, auch in den Unternehmen dieser Branche eine ernstzunehmende organisatorische Alternative zum Produktmanagement werden. Einige Spezialisten kreieren ein Produkt, entwickeln es bis zur Marktreife und überlassen es dann den Fachabteilungen zur routinemäßigen weiteren Abwicklung. Die Flexibilität und Mobilität, die für die immer dynamischeren Märkte erforderlich ist, wäre auf diese Weise jedenfalls gesichert.[1)]

Neben der mit dem Produktmanagement eng verwandten Variante des Projektmanagements gibt es noch zwei weitere, sich ähnelnde Ansätze zur Lösung des Problems der Berücksichtigung anderer Dimensionen des Marketing, die eine weitere Aufgliederung der Funktionsabteilungen überflüssig machen. Es handelt sich dabei um das Markt- und Kundenmanagement.

Das Marktmanagement sollte dort Anwendung finden, wo nicht ein Produkt, sondern eine bestimmte Gruppe von Kunden, die ein Marktsegment bilden, im Mittelpunkt des Interesses stehen. Die Koordination aller mit der Bearbeitung dieser Kunden befaßten Funktionen kann durch einen speziell dafür eingesetzten Marktmanager erfolgen. Das Aufgabengebiet des Marktmanagers wird regelmäßig nicht so umfassend sein wie das des Produktmanagers. Er wird sich meist nur mit den direkt auf die Kunden einwirkenden Marketinginstrumenten beschäftigen, so z. B. bei Konsumgütern mit dem Verkauf, der Werbung, der Verkaufsförderung und der Verpackung, um beispiels-

---

1) Vgl. die Ausführungen im Punkt 43242 über die Produktteams, S. 242 ff.

weise den sogenannten Markt der "Jungen" oder der "Alten" gezielt ansprechen zu können.

Im Bereich der Investitionsgüterindustrie findet dasselbe Prinzip besonders dann Anwendung, wenn eine Multiproduktunternehmung, die auch auf verschiedenen Märkten operiert, einige sehr wichtige Großabnehmer mit einer ganzen Reihe von Gütern aus ihrem Produktionsprogramm beliefert.[1] Um die vielfältigen Beziehungen mit dem Großkunden besser integrieren zu können, wird ein Kundenmanager mit der Aufgabe betraut, sich ausschließlich um dessen Belange zu kümmern. Dadurch soll vor allem vermieden werden, was der Aufsichtsratsvorsitzende der Siemens AG, E. v. Siemens, als eine Schwäche der alten Organisationsstruktur seines Unternehmens bezeichnete, daß nämlich Großkunden nicht mehr wüßten, wer für bestimmte Produkte innerhalb des Hauses Siemens verantwortlich zeichne.[2] Das organisatorische Gesamtproblem bei der Siemens AG kann natürlich nicht durch einen oder mehrere Kundenmanager gelöst werden, da die zu behandelnden Dimensionen hierfür zu groß sind. Denkbar wäre jedoch, daß z. B. innerhalb des Investitionsgütersektors dieses Unternehmens derartige Kundenmanager zum Einsatz kommen könnten, um die Abwicklung der Geschäftsbeziehungen mit Großkunden in diesem Bereich zu verbessern. Das Aufgabengebiet der Kundenmanager wird sich, wie schon beim Marktmanager ausgeführt, mehr auf den direkten Kontakt mit dem Abnehmer beziehen.

Der Vorteil beider Systeme ist dabei in der intensiven Beschäftigung der Beauftragten mit den oder dem Kunden der Unternehmung zu sehen. Bei dieser Organisationsform findet die von der Marketingidee geforderte Hinwendung zur Umwelt, zum Absatzmarkt und insbesondere zum Kunden ihre vollkommene Entsprechung.

Eine Berücksichtigung der Dimension "Region" durch Stabsstellen nach dem

---

1) Vgl. dazu Albrecht, E., a.a.O., S. 446; Sihler, H., Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie?, a.a.O., S. 30.

2) Vgl. o. V., Führungskrise - Erst mal warten, in: Der Spiegel, 25. Jg., 29. 3. 1971, Nr. 14, S. 126.

Prinzip des Produktmanagements hat sich in der Praxis nicht durchgesetzt.[1] Wenn eine geographische Spezialisierung notwendig ist, so wird diese Aufgabe meist durch die Einschaltung einer weiteren Leitungsstufe im Vertriebsbereich gelöst. Hierauf wird später noch eingegangen.

c) Die weitere Aufgliederung der funktionsorientierten Marketingabteilung

Mit der Untergliederung der Marketingabteilung nach Funktionen ist häufig noch keine optimale Erfüllung aller Marketingaufgaben gewährleistet. Es besteht die Notwendigkeit, entweder alle oder einzelne Marketingfunktionen nach einer anderen Dimension weiter zu unterteilen. So kann z. B. die Verkaufsabteilung noch weiter aufgespalten werden und zwar entweder nach Produkten, Kundengruppen (=marktmäßige Gliederung) bzw. Einzelkunden oder Regionen (vgl. Abb. 28).

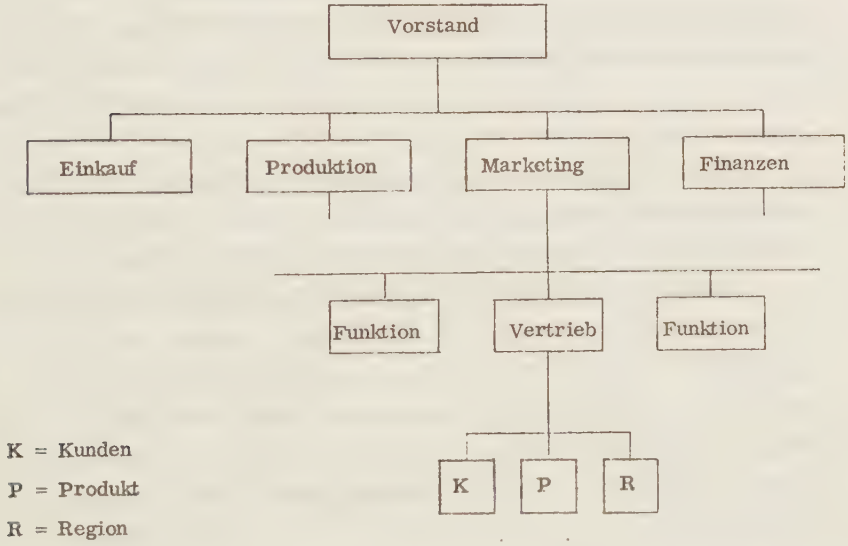


Abb. 28: Die weitere Aufgliederung der Marketingfunktionen nach den drei Dimensionen Kunden, Produkte, Regionen

1) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 18.

Das Einfügen einer weiteren Leitungsebene nach einem der drei genannten Kriterien bei allen funktionalen Unterabteilungen dürfte sich nur dann empfehlen, wenn damit keine zu starke Aufblähung der Organisation verbunden ist. Eine Unterteilung nach Produkten scheint nur dort sinnvoll, wo es sich um einige wenige Produktgruppen handelt, zwischen denen erhebliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Behandlung durch die Unterabteilungen bestehen. Andernfalls wäre ein Produktmanagersystem vorzuziehen.

In vielen Fällen wird die Aufteilung jedoch nur einige wenige, für die Unternehmung wichtige Marketingfunktionen betreffen. Die am häufigsten festzustellende Untergliederung betrifft den Vertrieb bzw. Verkauf. Hierbei wird meist nach dem Kriterium Region eine Aufspaltung in verschiedene Verkaufsgebiete vorgenommen, wenn sich das Absatzgebiet einer Unternehmung ausweitet. In der wichtigsten Stadt innerhalb eines Distrikts wird eine Verkaufsniederlassung oder ein Fabriklager errichtet, der bzw. dem der sogenannte regionale Verkaufsdirektor, Bezirksleiter oder Generalagent vorsteht und dem die Reisenden dieser Region unterstellt sind.[1] Die "Distrikt-Verkaufsleiter", wie man sie auch bezeichnen könnte, sind wiederum dem Verkaufs- oder Vertriebsleiter im Unternehmen direkt untergeordnet. Diese Art der Verkaufsorganisation wird häufig von der Konsumgüter- und hier wiederum von der Markenartikelindustrie verwandt.

Der Grund für die regionale Gliederung des Verkaufes ist dabei nur in den seltensten Fällen die Notwendigkeit der Anpassung an besonders unterschiedliche und schwierig zu bearbeitende geographische Gebiete. In den meisten Fällen ist die Unterteilung notwendig, um den großen Vertriebsapparat auf diese Weise besser in den Griff zu bekommen oder, wie es Mauser ausdrückt, ihn "more manageable" zu machen.[2] Diese Art der Verkaufsorganisation ist jedoch nur dort möglich, wo es den letzten Verkaufsorganen keine Schwierigkeiten bereitet, das gesamte Sortiment anzubieten. Das ist dann der Fall, wenn das Angebotsprogramm nicht zu breit wird und die Produkte standardisiert sind, wie z. B. die Markenartikel.

---

1) Vgl. Mauser, F., a.a.O., S. 308.

2) Vgl. ebenda, S. 309.

Handelt es sich bei den Produkten jedoch um sehr unterschiedliche Erzeugnisse, die jeweils eine genaue Kenntnis der besonderen Eigenschaften erfordern, so kann es sich als nützlich erweisen, den Vertrieb zuerst nach Produktgruppen oder Kundengruppen aufzuteilen und erst danach nach Regionen.[1] "The product plan works well when the product line is so complex or diverse that it cannot be sold efficiently except by salesmen having specialized knowledge."[2] Der große Nachteil dieses Systems besteht in der Verdoppelung und Verdreifachung der Verkaufsorganisation und der damit verbundenen finanziellen Belastungen. Werden die hohen Kosten einer solchen Vertriebsorganisation nicht durch erheblich höhere Umsatze und Gewinne überkompensiert, so empfiehlt es sich, einen Produkt-, Markt- oder Kundenmanager einzusetzen. Eine nach Produkten unterteilte Verkaufsorganisation könnte aber auch als besondere Unterstützung eines Produktmanagements gedacht sein.[3]

Eine Organisation nach verschiedenen Märkten wird für solche Unternehmungen unumgänglich sein, die sowohl an den Letztverbraucher als auch an die Industrie absetzen. "Even though the products or services may be the same or similar, as in typewriters, paint, gasoline, automobile tires, electricity, or banking, the channels of distribution and the kinds of promotion required are usually different."[4]

Wie schon angedeutet, ist in manchen Fällen die Installierung einer weiteren Leitungsebene nach einer dritten und eventuell sogar vierten Dimension des Marketing ratsam. Auf die Darstellung dieser meist nur in großen und größten Unternehmen festzustellenden Organisationssysteme sei verzichtet, weil sich daraus grundsätzlich keine neuen, lösungsbedürftigen Probleme ergeben.

---

1) Vgl. Mauser, F., a.a.O., S. 309 f.

2) Ebenda, S. 311.

3) Vgl. Buell, V. P., a.a.O., S. 79.

4) Ebenda, S. 79 f.

d) Die Zusammenarbeit der Marketingabteilung mit den übrigen Unternehmensbereichen

Zu dem Problem der Koordination aller Marketingmaßnahmen in Richtung auf eine einheitliche Konzeption tritt entsprechend dem hier zugrundegelegten Marketingbegriff die Aufgabe, eine harmonische Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen sicherzustellen.

Die vom Marketing ausgehenden Initiativen können grundsätzlich nur, dem in einer (Stab-)Linienorganisation vorgeschriebenen Kommunikationsweg folgend, über die oberste Führungsinstanz an die anderen Abteilungen herangetragen werden. Diese Art der Zusammenarbeit wird z. B. bei der Festlegung des Produktionsprogrammes die Regel sein, wenn sowohl die Marketing- als auch die Fertigungsabteilung ihre Vorschläge an den Vorstand weiterleiten. Dies ist jedoch kaum geeignet, das gegenseitige Verständnis vor allem zwischen den genannten zwei Bereichen zu fördern. Es muß also nach Möglichkeiten gesucht werden, den Informationsfluß und Meinungsaustausch zwischen den Instanzen zu verstärken, was für eine elastische Marktpolitik unbedingt notwendig ist.

Ein erster Schritt auf dem Wege zur Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses zwischen den Abteilungen kann dadurch erreicht werden, daß sich Vertreter verschiedener Abteilungen gegenseitig bei ihren bereichsinternen Ausschußsitzungen aufsuchen. "It can be made a two-way street, with manufactoring, engineering, and financial personnel participating in marketing meetings and vice versa."[1)]

Als Folge der dabei erzielten Annäherung könnte man im Rahmen von sogenannten "job rotation" Programmen Personal austauschen, um den Einblick in die Probleme des anderen Bereiches zu vertiefen.[2)] Dies wäre z. B. in der Investi-

---

1) Bund, H., Carroll, J. W., The Changing Role of the Marketing Function, a.a.O., S. 362.

2) Vgl. ebenda, S. 362. Vgl. auch Hellfors, S., Frischer Wind durch "job rotation", In Deutschland noch wenig verbreitet, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 23. 8. 1968, Nr. 34, S. 23 ff.

tionsgüterindustrie von großem Nutzen, wenn auch die Marketingaktivitäten ein hohes Maß an technischem Wissen und Können erfordern.
Unabhängig von solchen Ansätzen kann bei dem Streben nach einer möglichst einheitlichen Willensbildung des gesamten Unternehmens wieder auf die Kollegien zurückgegriffen werden.[1] Sie sind nicht nur innerhalb der Marketingabteilung sehr brauchbar, sondern auch für den Verkehr mit der Beschaffungs-, Produktions- und Finanzabteilung.[2] Die Kollegien haben zwar, wie bereits erwähnt,[3] eine Reihe von Nachteilen, die nicht übersehen werden dürfen, die aber aufgrund der damit verbundenen Vorteile in Kauf genommen werden können; denn wie Bund und Carroll feststellen: "There is some waste motion and time in the committee approach, but their increasing use indicates a legitimate function without adequate substitute."[4] Ulrich warnt jedoch davor, Kollegien oder Ausschüsse zu mehr als zum Beraten, d. h. zum gegenseitigen Informieren und Diskutieren zu benützen; denn sobald diese Gremien Entscheidungen treffen, werde einer dafür vorhandenen Einzelinstanz ins Handwerk gepfuscht,und zwar sehr oft mit negativem Erfolg.[5] Dies muß zwar nicht in allen Fällen zutreffen, aber bei den hier behandelten Kollegien, deren Zweck in der Erzielung einer geschlossenen Marketingkonzeption liegt, mag es genügen, die Wünsche und Vorstellungen der verschiedenen Bereiche gemeinsam auszudiskutieren und den einzelnen Abteilungsleitern die endgültige Entscheidungsfindung zu belassen.
Eine direkte Einflußnahme der Marketingabteilung auf die anderen Unternehmungsbereiche ist bei der hier beschriebenen Art der Marketingorganisation nicht möglich.

---

1) Vgl. dazu Bund, H., Carroll, J. W., a.a.O., S. 363.

2) Vgl. auch Kulhavy, E., Folgen der Konsumverschiebung, a.a.O., S. 14.

3) Vgl. 2. T.: 43231, S. 203 ff.

4) Bund, H., Carroll, J. W., a.a.O., S. 364.

5) Vgl. Ulrich, H., Die wachsende Bedeutung des Kollegialprinzips auf allen Stufen der Unternehmungsführung und seine Grenzen, a.a.O., S. 29.

43232 Die objektorientierte Marketingabteilung

Die Gliederung der Marketingabteilung kann primär statt nach Funktionen auch nach Objekten erfolgen. Als in Frage kommende Objekte wurden Produkte, Kunden und Regionen genannt. Eine ein-, zwei- oder dreidimensionale Gliederung nur nach den Objekten, wie sie der Vollständigkeit halber in der Tabelle 2 enthalten ist, ist jedoch nur theoretisch denkbar.[1] Die Aufteilung nach Funktionen ist aufgrund des weiten Aufgabengebietes des Marketing auf irgendeiner der Gliederungsstufen unumgänglich.[2] Es kommen daher ausschließlich zwei- oder mehrdimensionale Organisationsmöglichkeiten in der Praxis in Frage, bei denen dieses Kriterium berücksichtigt wird.
Bei der Darstellung der wichtigsten objektorientierten Marketingorganisationssysteme werden wiederum nur die wichtigsten Varianten herausgegriffen.

a) Die produktorientierte Marketingabteilung

Eine produktorientierte Marketingabteilung zerfällt in eine Reihe von selbständigen Marketingeinheiten, die sich jeweils nur mit einem Produkt oder einer Produktgruppe beschäftigen. Bei einer zweidimensionalen Aufgliederung muß sodann aus den oben erwähnten Gründen eine Einteilung nach Funktionen erfolgen. Im Falle einer drei- und mehrstufigen Unterteilung kann die Einteilung nach den Funktionen auf einer niedereren hierarchischen Ebene erfolgen (vgl. Abb. 29).
Die Einteilung nach solchen "Product Marketing Groups"[3], wie sie von Corbin genannt werden, hängt davon ab, welchen Grad an Heterogenität die Produkte besitzen und wie groß die Anzahl der hergestellten Erzeugnisse ist.[4] Die

---

1) Vgl. die in der Tab. 2 eingeklammerten Alternativen (S. 188).

2) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 17.

3) Corbin, A., Marketing Organization, a.a.O., S. 8 - 13.

4) Vgl. Kotler, P., a.a.O., S. 142.

Einrichtung eigener Marketinggruppen ist dann gerechtfertigt, wenn die Herstellung der verschiedenen Produkte aufgrund von produktionstechnischen Vorteilen zwar zentralisiert bleiben kann, die einzelnen Produkte oder Produktgruppen jedoch wegen ihrer absatzmäßigen Verschiedenheiten eine besondere

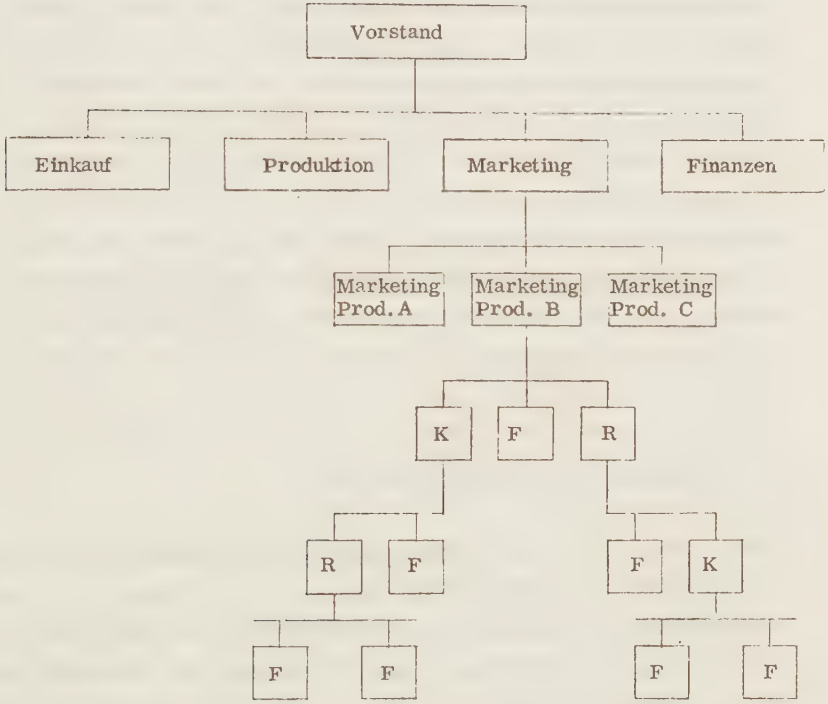


Abb. 29: Grundschema der mehrdimensionalen Aufgliederung der produktorientierten Marketingabteilung

Marketingkonzeption erfordern. Die Ursache für die Schaffung einer eigenen Marketingorganisation kann aber auch allein im absatz- bzw. umsatzmäßigen Umfang oder in der wertmäßigen Bedeutung der einzelnen Produktgruppen für das Unternehmen liegen. Als Beispiel für die Kombination beider Faktoren kann die Marketingorganisation der "The Nestlé Co., Inc." herangezogen werden (vgl. Abb. 3, Anhang S. 261). Die enge Verbindung auf dem Gebiete der Herstellung

zwischen Kaffee- und Schokoladeprodukten macht die Bildung von Divisionen überflüssig. Die Marketingabteilung wird jedoch trotz einer relativ homogenen Struktur der Absatzwege (die Großabnehmer werden extra bedient) in zwei Gruppen aufgeteilt. Dies erfolgt wohl zum einen wegen des beträchtlichen Umfanges der beiden Produktgruppen und zum anderen insbesondere aufgrund der sehr unterschiedlichen Werbekonzeptionen, die für die beiden Erzeugnisgruppen notwendig sind. Die Organisationsstruktur der "The Nestlé Co., Inc." ist zudem ein Beispiel für die Aufgliederung nach Regionen in der dritten Dimension.

Schweiger verweist noch darauf hin, daß die produktorientierte Organisation der Marketingabteilung häufig dann anzutreffen ist, wenn zwei oder mehrere Unternehmen miteinander fusioniert werden. Die verschiedenen Marketingorganisationen der vormals selbständigen Firmen werden, zumindest für eine Übergangszeit, auch dann beibehalten, wenn die Produktion aus Rationalisierungsgründen zentralisiert wird.[1)]

b) Die kundenorientierte Marketingabteilung

Unterscheiden sich die Kunden eines Unternehmens sehr stark hinsichtlich des Ge- oder Verbrauchs der angebotenen Produkte, so kann eine Ausrichtung der Marketingabteilung nach den verschiedenen Kunden(-gruppen) von Vorteil sein. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn ein Produktionsgüterhersteller, wie z. B. ein chemisches Werk, an verschiedene andere, weiterverarbeitende Industrien liefert, die das Produkt in sehr unterschiedlicher Weise verwenden.[2)] Hier kann die Entwicklung verschiedener Marketingkonzeptionen entsprechend den speziellen Kundenwünschen notwendig und auch rentabel sein, wenn es sich um Großabnehmer oder eine Gruppe gleich strukturierter kleinerer Abnehmer handelt.

---

1) Vgl. Schweiger, G., a.a.O., S. 16.

2) Vgl. Corbin, A., Marketing Organization, a.a.O., S. 8 - 18.

Für die vielen anderen in der Literatur genannten Ursachen einer Kundenorientierung, die meist auf ein unterschiedliches Einkaufsverhalten der Abnehmer zurückgeführt werden können, scheint eine Gliederung der gesamten Marketingabteilung zu aufwendig. Hierfür genügt häufig eine Unterteilung der Vertriebsabteilung.

Eine besondere Variante der Kundenorientierung könnte man im sogenannten "systems-selling" sehen[1], wenngleich auch in vielen Fällen eine danach ausgerichtete Verkaufsabteilung genügen würde. Bei dieser Form des Absetzens könnte es jedoch erforderlich werden, für jedes System eine eigene, an den Kundenproblemen ausgerichtete Marketingkonzeption zu entwickeln. Damit wäre dann jeweils eine eigene Einheit der Marketingabteilung zu betrauen. Auf besondere Art, nämlich in Form der nach Bedarfsgruppen orientierten Handelsunternehmen, erfährt dieses System schon seit längerem seine Anwendung. Um es als ein nach den Kunden orientiertes System bezeichnen zu können, darf sich jedoch der Leiter eines bestimmten Angebotsbereiches nicht mehr nur als Einkäufer verstehen, sondern er muß eine eigene Marketingkonzeption für seine Artikelgruppe entwickeln und durchsetzen.

c) Die regionenorientierte Marketingabteilung

Die meisten Marketingorganisationen in Unternehmungen mit einem großen Absatzgebiet werden auf irgendeiner Instanzenebene eine regionale Spezialisierung aufweisen. Wie schon dargestellt, wird dies meist im Vertriebsbereich der Fall sein. Sind jedoch zwischen den einzelnen regionalen Märkten solche Unterschiede im Verhalten der Abnehmer gegeben, die von einer lokalen Vertriebseinrichtung nicht mehr gemeistert werden können, so werden die Regionen zum primären Gliederungskriterium für die gesamte Marketingabteilung.

---

1) Vgl. Corbin, A., Marketing Organization, a.a.O., S. 8 - 19.

Aus der eben vorgetragenen Begründung für die Regionalorientierung der Marketingabteilung geht hervor, daß eigentlich nicht der geographische Unterschied das zugrundeliegende Kriterium ist, sondern in der Verhaltensweise der dort ansässigen Kunden der entscheidende Faktor zu sehen ist. Die regionale Einteilung ist daher letztlich nur ein Spezialfall der Kundenorientierung, oder wenn sich die Kundenwünsche vor allem auf die Produktpolitik beziehen und entsprechende Veränderungen an den Erzeugnissen notwendig machen, eine Variation der Produktorientierung. Phelps und Westing meinen deshalb: "It is more realistic to consider it as an elaboration of the other organizational types."[1)] Wenn die regionale Gliederung hier trotzdem als eigene Form behandelt wird, so deshalb weil sie sich zum einen in der Praxis stark eingebürgert hat, vor allem bei Unternehmungen, die die gleichen Produkte, wie z. B. Waschmittel, Zigaretten usw. in verschiedenen Ländern vertreiben und ihre Marketingorganisation danach ausrichten, sofern sie nicht als selbständige Divisionen organisiert sind. Zum anderen kann der Grund darin liegen, daß die Notwendigkeit besteht, ein sehr großes Absatzgebiet in operationale Einheiten aufzuteilen, um auf alle Marktveränderungen,insbesondere die Maßnahmen der Konkurrenz, besser und schneller reagieren zu können. Insofern hat eine rein regionale Einteilung doch eine gewisse Berechtigung.

Hinsichtlich der Koordination aller Aktivitäten innerhalb der Marketingabteilung bestehen bei den objektorientierten Organisationssystemen keine grundsätzlich anderen Probleme als bei der funktionsorientierten Einteilung. Bei einer Ausstattung der einzelnen nach Objekten gegliederten Gruppen mit allen Marketingfunktionen ergibt sich sogar eine erhebliche Erleichterung der Zusammenarbeit, da alle Anstrengungen von Haus aus nur auf ein Produkt, eine Kundengruppe oder eine Region ausgerichtet sind. Für die Kooperation mit den übrigen Unternehmensbereichen gelten auch hier die bei der funktionalen Gliederung gemachten Vorschläge hinsichtlich des verstärkten Gebrauchs von Kollegien.

---

1) Phelps, D. M., Westing, J. H., a.a.O., S. 431.

43233 Die Marketingabteilung in divisionalisierten Unternehmungen

Die bislang implizit zugrunde gelegene Vorstellung einer in sich geschlossenen, nach Funktionen unterteilten Gesamtunternehmung soll nun aufgegeben werden, zugunsten einer nach sogenannten "divisions" organisierten Unternehmung. Die Gesamtunternehmung ist also nicht mehr primär nach den Funktionen, sondern nach Objekten gegliedert. Dadurch entstehen, idealtypisch betrachtet, selbständige Einheiten, die als "profit-centers" für die Erfüllung der delegierten Aufgaben gewinnverantwortlich sind. Der Leiter einer solchen Division ist jedoch entsprechend seiner großen Verantwortung auch mit dem vollen Weisungsrecht für seinen Aufgabenbereich ausgestattet.

Aus dieser Kennzeichnung der Divisionen könnte man schließen, daß jede, als eigenverantwortliches Gebilde, auch über eine eigene Marketingabteilung verfügt, die nach einer der schon dargestellten Möglichkeiten organisiert ist, und daraus folgern, daß sich damit keinerlei andersartige Probleme ergeben, die eine besondere Behandlung rechtfertigen würden. Da die Divisionen trotz aller Selbständigkeit jedoch Teile eines Gesamtunternehmens bleiben, ist zur Koordination der verschiedenen Einheiten und zur rationelleren Erledigung bestimmter Aufgaben eine Zentraleinheit erforderlich, die auch meist in der Form des Stammunternehmens vorliegt. Aus der Aufgabenverteilung zwischen der sogenannten Hauptverwaltung und den Divisionen ergeben sich daher auch die speziellen Probleme im Marketingbereich, auf die vor allem Buell hinweist, und auf dessen Erkenntnisse sich die folgende Darstellung hauptsächlich stützt.[1)]

Bei Einführung der Divisionsorganisation in einem Unternehmen ergeben sich hinsichtlich des Marketing vor allem zwei wichtige Entscheidungstatbestände: "The first is to decide which marketing functions should be assigned to the divisions and which - if any - should be assigned to corporate headquarters. The second is to decide the responsibilities and authority of headquarters and division marketing management and the relationships between the two."[2)] Berück-

---

1) Vgl. im folgenden Buell, V. P., a.a.O., S. 82 ff.

2) Ebenda, S. 82.

sichtigt man die Gewinnverantwortung der Divisionen, so kann hinsichtlich der ersten Frage festgestellt werden, daß zumindest die wichtigsten Marketingfunktionen unter die Kontrolle der Divisionen gegeben werden müssen. Diese Entscheidung wird bestimmt durch die den Divisionen daraus entstehenden Kosten. Eine Ausstattung der Gliedeinheiten mit allen erforderlichen Marketinginstrumenten ist nur bei sehr großen Tochterunternehmen möglich. Dabei muß auch die Frage erörtert werden, ob eine Zentralisierung bestimmter Marketinginstrumente, wie z. B. die Werbung, nicht die billigere und effizientere Lösung darstellen würde. Die Beantwortung der zweiten Frage, die den Einfluß der Muttergesellschaft auf die Divisionen zum Gegenstand hat, ist abhängig davon, inwieweit das Unternehmen trotz Divisionalisierung gemeinsame Ziele verfolgt und welcher Führungsstil von der obersten Unternehmensspitze praktiziert wird. Bei traditionaler Führung werden die Divisionen in weit stärkerem Maße von der Zentrale beeinflußt und kontrolliert werden als bei einem kooperativen Führungsverhalten.

Buell nennt zusammenfassend einige Hauptkriterien, die für die Verteilung der Funktionen von besonderer Bedeutung sind:

1. "Degree of decentralization of authority"[1] (s. o.).
2. "Size of division and cost" (s. o.).
3. "Similarity of products or markets". Verkaufen die Divisionen gleiche Produkte, so kann die Notwendigkeit bestehen, die Produktplanung von der Zentrale durchführen zu lassen. Verkaufen die Unternehmungen auf den gleichen Märkten, so sollte auch die Preispolitik zentral bestimmt werden, um ein einheitliches Auftreten zu gewährleisten.
4. "Need for corporate advertising and image building. In most marketing situations divisions benefit from being a part of a company with a strong corporate image that suggests large size, success, progressiveness, and reliability." Um dieses Bild in der Öffentlichkeit zu wahren und wenn möglich zu verstärken, sollte neben den Werbeabteilungen der Divisionen auch eine zentrale Werbeeinheit vorhanden sein.

---

1) Die folgenden wörtlichen Zitate finden sich bei Buell, V. P. auf den S. 85-87.

5. "Diversification". Will das Gesamtunternehmen diversifizieren und dabei in neue Märkte eindringen, so kann das am besten von der Zentrale aus gesteuert werden.

Diese Kriterien finden eine unterschiedliche Berücksichtigung bei den einzelnen Formen der Divisionalisierung. Grundsätzlich kann die Gliederung nach Produkten oder nach geographischen Gebieten erfolgen.[1)]

a) Produkt-Divisionalisierung

Diese Form der Divisionsbildung kommt für Unternehmungen in Frage, bei denen die Erzeugnisgruppen so hohe Umsätze und Gewinne erzielen oder in naher Zukunft erzielen werden, daß sie gleichsam ein Unternehmen für sich bilden können.[2)] Damit ist der Typ der Division umschrieben, den Buell als "divisionalized company with self-sufficient divisions"[3)] bezeichnet. Die Division ist so stark, daß sie auch auf dem Marketingsektor kaum Unterstützung von zentralen Stabsabteilungen benötigt. Sie wird Einkauf, Produktion und Marketing selbständig für ihre Produkte durchführen und nur auf finanziellem Sektor eng mit der Zentrale verbunden bleiben. Die Hauptverwaltung wird nur auf die allgemeine Unternehmenspolitik Einfluß nehmen, in Spezialfällen als Beratungsorgan auf dem Marketingsektor fungieren und die Kontrolle über den Erfolg ausüben. Die Gliederung der Marketingabteilung wird nach einem der bereits geschilderten Muster organisiert sein und keine besonderen Probleme aufwerfen.

Beschränkt sich die Zentrale ausschließlich auf die finanzielle Überwachung, so hat sie nur den Status einer Holdinggesellschaft. Die Divisionen sind in diesem Falle vollkommen frei in ihren Dispositionen, also auch im Marketingbereich.

Eine erheblich stärkere Arbeitsteilung auf dem Gebiete des Marketing bringt der zweite von Buell genannte Typ der Produktdivisionalisierung mit sich, die

---

1) Vgl. Allen, L. A., a.a.O., S. 90.

2) Vgl. Ames, B. C., a.a.O., S. 102.

3) Buell, V. P., a.a.O., S. 88.

"divisionalized company with corporate marketing service"[1]. "This type of organization is often found in industrial goods companies, where personal selling is highly important and where advertising and marketing research frequently are not sufficiently large in scope to justify full-time people of high caliber at the division level. Or the divisions, even in consumer goods companies, may be too small to be able to afford a complete marketing staff."[2]
In diesem Falle greifen die Divisionen also bei bestimmten Marketingaktivitäten auf den zentralen Stab zurück. Die Marketingabteilung im Zweigunternehmen ist daher entsprechend klein. Trotzdem entscheidet immer der Marketingmanager in der Division z. B. über den Umfang einer von ihm bei der Zentrale in Auftrag gegebenen Marktforschungsuntersuchung oder über den Einsatz der Werbung, da er die Mitverantwortung für den Gewinn der Division trägt.

b) Geographische Divisionalisierung

"Change to a geographic division type of organization structure is indicated when customer needs or product characteristics can best be satisfied on a local basis and when the demands of the product itself are not so complex as to make the establishment of regional 'businesses' too costly or impractical."[3]
Buell verweist noch auf die besseren Möglichkeiten, den Maßnahmen der regionalen Konkurrenz zu begegnen. Grundsätzlich gilt für diese Einteilung das schon in Punkt 43232 c) Gesagte, daß sich nämlich in der geographischen Einteilung produkt- und kundenmäßige Ursachen mit regional bedingten Einflußgrößen vermischen.
Auch hier können selbständige Divisionen und solche, die auf die Stabsdienste der Zentrale angewiesen sind, auftreten. Es ergeben sich dabei für die Organisation der Marketingabteilung keine neuen Aspekte.
Buell verweist schließlich noch auf einen anderen Typ der Divisionalisierung, den er folgendermaßen charakterisiert: "Centralized manufactoring, decentral-

---

1) Buell, V. P., a.a.O., S. 88.

2) Ebenda, S. 89.

3) Allen, L. A., a.a.O., S. 100.

ized marketing"[1]. Das bedeutet, daß er die selbständige Marketingabteilung als Division bezeichnet. Diese Form korrespondiert sehr stark mit den im Punkt 32232 a) genannten "Product Marketing Groups". Die Einstufung als Division scheint nur dann angebracht, wenn die Marketingeinheit eine sehr starke, unabhängige Position im Unternehmen einnehmen kann, wie dies in den im folgenden geschilderten Firmen der Fall ist. "This type of organization is found in companies where manufactoring can be standardized, where production costs are relatively low in comparison with marketing costs, and where effective marketing is the key to profit. Industries in which this type of organization is often found are cosmetics and other toilet preparations, tobacco, drugs, and certain types of food."[2]
Diese Form der Divisionalisierung (wenn man sie als solche bezeichnen will) kann als eine sehr fortgeschrittene Übergangsform zu einer totalen Ausrichtung der gesamten Organisation eines Unternehmens nach der Marketingidee bezeichnet werden, auf die abschließend noch eingegangen wird.

4324 Die Marketing-Unternehmung

Die genetische Darstellung der Marketingorganisationssysteme begann mit der Beschreibung der organisatorischen Eingliederung des Marketing in der Form von Stabsabteilungen, zeigte die Phase der fortgeschritteneren Marketingauslegung, wie sie sich in der Institutionalisierung einer Marketingabteilung im Unternehmen dokumentiert, und soll enden mit dem Entwurf der Organisationsstruktur einer Unternehmung, die bereit ist, den hier vertretenen umfassenden Marketingbegriff in die unternehmerische Wirklichkeit umzusetzen.
Mit der Bezeichnung Marketing-Unternehmung wurde ein Begriff gewählt, der etwas aggressiv, auf Gegner dieser Idee vielleicht sogar provokativ wirkt, der aber nur konsequent das ausdrückt, was in unzähligen Veröffentlichungen über den Inhalt und das Wesen des Marketing bereits geschrieben und gefordert wur-

---

1) Buell, V. P., a.a.O., S. 92.

2) Ebenda, S. 92.

de und was auf einfachste Weise in die Worte "Führung des Unternehmens vom Markt bzw. vom Kunden her" gekleidet werden kann. Dieser Begriff wurde auch deshalb verwandt, um eine deutliche Abgrenzung zur Phase der Institutionalisierung des Marketing auf Abteilungsebene zum Ausdruck zu bringen. Marketing als eine das ganze Unternehmen erfassende Führungskonzeption ist ja mehr als Abteilungssache. Diese Auffassung von Marketing mag Disch wohl auch dazu bewogen haben, einen seiner Kommentare in der Zeitschrift "Marketing Journal" mit der schockierenden Überschrift: " Schaffen Sie Ihre Marketing-Abteilung ab!"[1] zu versehen. Dieser zwar nicht unbedingt zu befolgenden Aufforderung liegt der Gedanke zugrunde, daß es selbst der besten Marketingabteilung nicht gelingen kann, der Marketingidee in einem Unternehmen zum Durchbruch zu verhelfen, solange sich der Internalisierungsprozeß nicht auf die gesamte Unternehmung erstreckt. In dieser Arbeit wurde deshalb auch betont, daß von modernem Marketing so lange nicht gesprochen werden kann, als nicht primär Unternehmungspolitik und Führungsstil von dieser Denkweise erfaßt und beeinflußt werden. Ist das aber geschehen, so sollte sich die Veränderung des Standpunktes auch im dritten Unternehmungsführungsbereich, der Unternehmensorganisation, zeigen, d. h. organisatorische Veränderungen bewirken. Ein erster Schritt auf dem Wege, Marketing auch als eine Management-Konzeption zu realisieren, ist in der Analyse der im Unternehmen ablaufenden Prozesse und in deren Ausrichtung auf das Marktziel hin zu sehen. In der darauffolgenden Stufe der Gebildestrukturierung, die nun untersucht wird, sollen die dabei gewonnenen Erkenntnisse ihren Niederschlag finden.

---

1) Disch, W. K. A., Schaffen Sie Ihre Marketing-Abteilung ab! in: Marketing Journal, 3. Jg., 1970, H. 4, S. 253; vgl. auch ders., Richten Sie keine Marketing-Abteilung ein!, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 2, S. 55.

43241 Marketing auf Unternehmungsführungsebene

"If we accept the idea that a business is to be organized around the customer, then marketing organization in effect becomes total business organization planning. Top management must make certain that all parts of the business including research, engineering, manufacturing, finance, controller, purchasing, and transportation are organized to serve the needs of the market."[1] Um eine konsequente Ausrichtung aller Abteilungen des Unternehmens auf den Markt zu erreichen, ist es deshalb notwendig, wie in Abschnitt 42 vorgeschlagen, daß die Zielvorgaben an die einzelnen Unternehmungsbereiche, gleich ob diese nach Funktionen oder Objekten organisiert sind, aus dem unter Marketinggesichtspunkten entwickelten Marktziel abgeleitet werden. Damit eine Unternehmung auf diese Weise zu einer "totally functioning marketing entity"[2] wird, bedarf es der aufbauorganisatorischen Absicherung des Einflusses des Marketingverantwortlichen auf den Zielbildungsprozeß. Dies ist jedoch so lange unmöglich, als Marketing nur auf Abteilungsebene institutionalisiert ist. Marketing muß daher in die Ebene der Geschäftsleitung aufrücken.[3] Es ist Cascino voll zuzustimmen, wenn er fordert: "There can only be one marketing head in any business and that must be the president.[4] Diese Forderung wäre dann vollständig erfüllt, wenn der Vorstand oder Geschäftsführer einer Unternehmung von sich sagen könnte: "My title should be director of marketing "[5], wie es der Präsident einer großen amerikanischen Firma getan hat. Wenngleich eine solche Stellenbezeichnung auch nicht notwendig ist, so sollte die dahinter-

---

1) Buell, V. P., a.a.O., S. 54.

2) Staudt, T. A., Taylor, D. A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 1.

3) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 112.

4) Cascino, A. E., a.a.O., S. 371.

5) Grafer, H. L., What is Marketing Today?, a.a.O., S. 51.

stehende Geisteshaltung doch verbindlich sein für die oberste Führungskraft einer marketingorientierten Unternehmung.

Konkret wirkt sich die Institutionalisierung des Marketing auf höchster Ebene so aus, daß z. B. innerhalb des Vorstandes einer Aktiengesellschaft bei Vorliegen einer Singularinstanz diese von einer marketingbewußten Persönlichkeit eingenommen werden sollte, oder im Falle einer Pluralinstanz der Marketingverantwortliche entweder als "Primus inter pares" fungiert oder als Vorstandsvorsitzender die Festlegung der Unternehmungspolitik unter Marketinggesichtspunkten bewirkt.[1] Das Bild einer funktional gegliederten Unternehmungsorganisation könnte dann, unter stärkerer Hervorhebung des Unternehmungsführungsbereiches, das in Abbildung 30 festgehaltene Aussehen haben (vgl. Abb. 30).

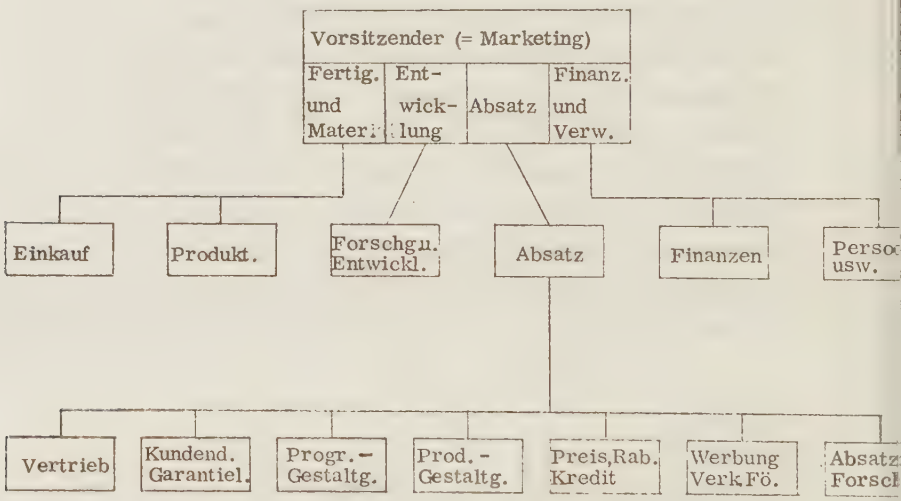


Abb. 30: Marketing als Konzeption der Geschäftsleitung

Quelle: Nach Berger, R., a.a.O., S. 112.

---

1) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 112.

Daß es sich hierbei nicht nur um reine Theorie handelt, belegt Berger mit dem Hinweis auf einige Konsumgüterhersteller in Deutschland, und vor allem am Beispiel einer amerikanischen Unternehmung der Investitions- und Rohstoffindustrie, nämlich "United States Steel", deren Präsident nicht Techniker ist, wie man in diesem dem Produktionsdenken besonders stark verhafteten Wirtschaftszweig annehmen möchte, sondern ein Marketing-Mann ist.[1] Dies heißt natürlich keineswegs, daß sich nicht auch ein Techniker die Marketingidee zu eigen machen könnte.[2]

Die in Abbildung 30 dargestellte Kompetenzverteilung bedeutet nicht, wie Kotler befürchtet, daß Marketing in jedem Fall die einzige Linienfunktion wird und alle anderen Abteilungen nur mehr Stabscharakter haben, wenngleich er auch daraufhinweist, daß einige große Konsumgüterhersteller in den USA ein solches System bereits mit Erfolg praktizieren.[3] Gross nennt sogar mit der schweizerischen Gesellschaft "J. R. Geigy AG" (vor der Fusion mit Ciba) ein europäisches Unternehmen, das in etwa eine solche Organisation eingeführt hat.[4] "Die Firma gliedert sich in marktorientierte Sparten ... deren Leitung aus Marketing, Forschung und Beschaffungslogistik besteht. Die Produktion dagegen gehört nicht in die Sparten, sondern steht als Stab, neben Personal, Finanzen etc., zur Verfügung."[5]

---

1) Vgl. Berger, R., a.a.O., S. 112.

2) Vgl. dazu z. B. o. V., Marketing Portrait, Marketing auf Vorstandsebene, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 5, S. 234. In diesem Artikel wird Herr Dr. H. Karthaus vorgestellt, der von Haus aus Physiker und bei der Firma Hartmann & Braun AG, Frankfurt/Main Leiter des Dezernates Marketing ist.

3) Vgl. Kotler, P., a.a.O., S. 9.

4) Vgl. Gross, H., Marketing als Unternehmeraufgabe, Anregungen zu einem Denkstil der Strategie und Durchführung, in: Unternehmung und Markt, Festschrift für C. W. Meyer, hrsg. v. H. R. Hansen, Berlin 1969, S. 22.

5) Ebenda, S. 22.

43242 Die "Produktteam-Organisation"

Mit der geschilderten Institutionalisierung des Marketing auf der obersten Managementstufe ist zwar eine Grundvoraussetzung für die Marketingorientierung einer Unternehmung gegeben; sie sollte aber noch durch weitere organisatorische Maßnahmen abgestützt werden. Dies kann auf traditionelle Weise in der Form einer starken, vom Vorstand unterstützten Marketingabteilung geschehen. Nun hat sich aber bei der Untersuchung dieses Organisationssystems erwiesen, daß dadurch die Erfüllung aller angeführten Marketingforderungen nicht immer gewährleistet ist, was z. B. zur Einführung des von Ames als organisatorische Anomalie[1] bezeichneten Produktmanagements zwingt. Es muß also nach Möglichkeiten gesucht werden, den vielfältigen Ansprüchen an eine marketingorientierte Unternehmungsführung durch die Entwicklung neuer organisatorischer Varianten zu begegnen. Hierbei muß vor allem auch die Forderung nach einem adäquaten Führungsstil Beachtung finden.
Ein Impuls für eine marketinggemäße Gesamtkonzeption der Unternehmungsorganisation könnte dabei auch von dem vermehrten Einsatz der elektronischen Datenverarbeitungsanlagen ausgehen. In dem Maße, in dem es gelingt, das Informationsproblem zu lösen, d. h. die zahllosen Informationen aus der unternehmerischen Umwelt zusammen mit den mannigfachen innerbetrieblichen Daten zu verarbeiten, wird auch eine Integrierung der gesamten Unternehmung im Hinblick auf die erstrangig zu lösende Marktaufgabe erfolgen können. Über die praktischen Auswirkungen des Einsatzes von Computern auf die Organisationsstrukturen der Unternehmungen besteht jedoch offensichtlich noch keine Klarheit. So konstatieren viele Autoren eine zunehmende Zentralisierungstendenz, andere eine dezentralisierende Wirkung.[2] Grochla weist jedoch mit Recht daraufhin, daß es hierbei notwendig ist, zwischen einer Informationszentralisierung und einer Entscheidungszentralisierung zu unterscheiden.[3]

---

1) Vgl. Ames, B. C., a.a.O., S. 101.

2) Vgl. Grochla, E., Technik und Organisation, in: HdO, Sp. 1644.

3) Vgl. ebenda, Sp. 1644.

Bei der Informationsverarbeitung zeigt sich aufgrund des technischen Fortschritts sowohl auf dem Gebiet der "hard ware", als insbesondere auch im Bereich der "soft ware" und auch durch die Ausweitung der Kapazität der EDV-Anlagen ein deutlicher Trend zur Zusammenfassung dieser Aufgabe in einer Stelle, die möglichst zu einer sogenannten Datenbank ausgebaut werden sollte. Die Entlastung gerade der oberen Unternehmungsinstanzen durch die automatisierte Datenverarbeitung kann auch zu einer stärkeren Zentralisierung der Entscheidungen auf höherer Ebene führen. Gleichzeitig wird sich auch, wie Simon feststellt, die Tendenz zur Organisation der Unternehmen nach den Objekten, insbesondere nach den Produkten verstärken, während sich die scharfe Trennung der Bereiche Absatz, Produktion, Einkauf und Entwicklung immer mehr verwischen wird.[1)]

Berücksichtigt man die geschilderten Auswirkungen des Einsatzes von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen, so ergeben sich für die Bildung eines Modelles einer Marketing-Unternehmung, das alle bisher gewonnenen Erkenntnisse für die Unternehmungsführung im Sinne des Marketing einbezieht, folgende Determinanten:

a) Das Marktziel als Kernstück der Unternehmungspolitik.

b) Der kooperative Führungsstil als marketingadäquate Art der Menschenführung.

c) Die Entwicklung einer Prozeßstruktur, die möglichst dem Gedanken der Selbstregulierung entspricht und am Marktziel ausgerichtet ist.

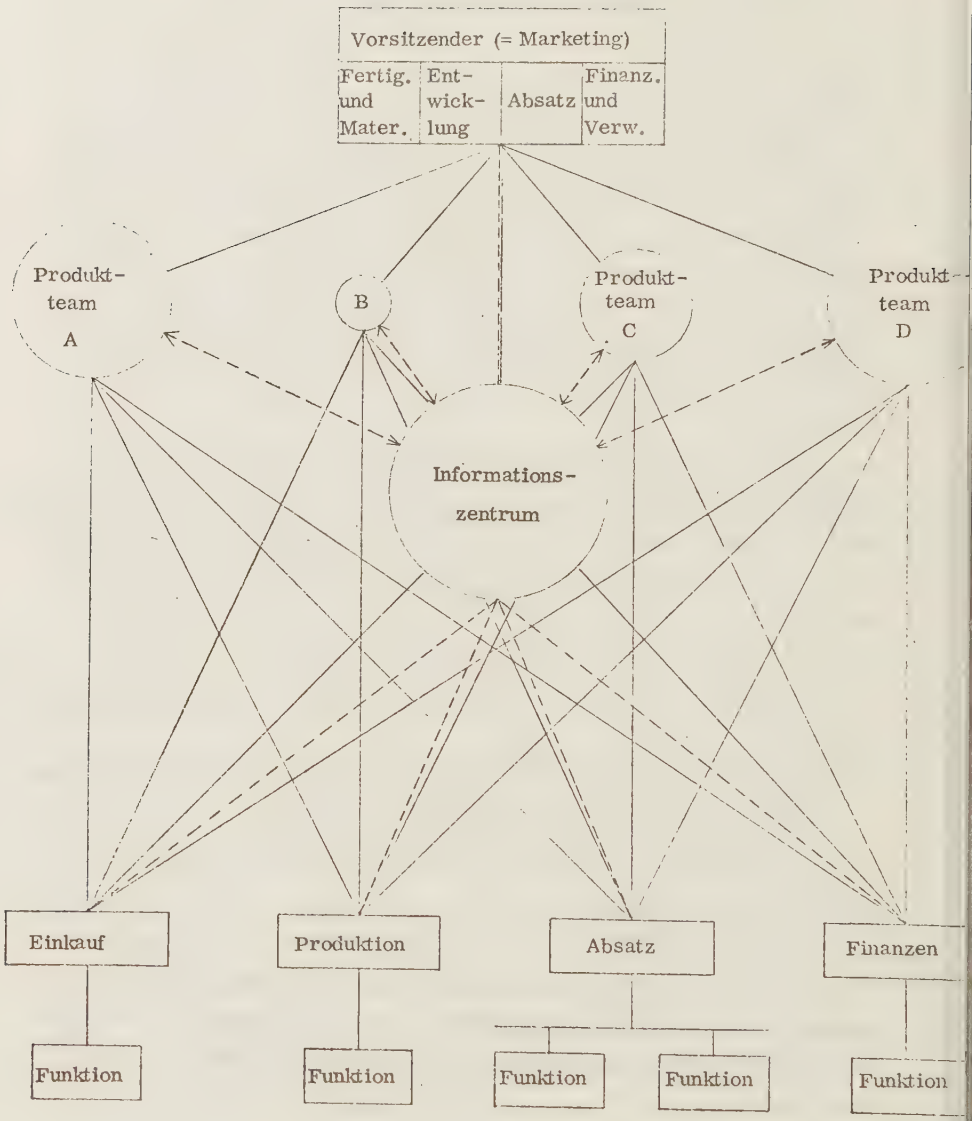
d) Die Institutionalisierung des Marketing auf der Unternehmungsführungsebene.

e) Die Zentralisierung der Informationsverarbeitung.

Das hieraus zu bildende Modell muß natürlich in jeder Hinsicht den Anforderungen des modernen Marketing nach Ausrichtung der Unternehmung auf die Umwelt und nach schöpferischer, ganzheitlicher und systematischer Entscheidungsfindung genügen.

---

1) Vgl. Simon, H. A., The Shape of Automation for Men and Management, New York 1965, S. 110.



----- = Kommunikationswege

Abb. 31: Organisationsmodell einer Marketing-Unternehmung mit Produktteams

Unterstellt man nun als Modellfall eine expansive industrielle Großunternehmung mit breitem Produktionsprogramm und zentralisierten Fertigungseinrichtungen, so könnte die Organisationsstruktur dieses Unternehmens, das in Abbildung 31 festgehaltene Aussehen haben. Dieses Organisationsmodell einer Marketing-Unternehmung bedarf einer näheren Erläuterung.

a) Der hierarchische Aufbau

Das dargestellte Organisationssystem kann in drei Ebenen unterteilt werden.[1] Die unterste Stufe wird gebildet von den rein ausführend tätigen Mitarbeitern. Sie erhalten von der unteren Führungsschicht (Lower Management) die Arbeitsanweisungen und werden von dieser Instanzenebene aus überwacht. Die zu verrichtenden Arbeitsprozesse sollten möglichst weitgehend mechanisiert bzw. automatisiert werden.

Die nächsthöhere hierarchische Stufe bildet die mittlere Führungsschicht (Middle Management). Sie ist gekennzeichnet durch die Art der zu treffenden Entscheidungen, die man als Routineentscheidungen oder als programmierte Entscheidungen[2] bezeichnen kann. Durch sie werden einmal die Vorgaben der Unternehmungsleitung für den operationalen Bereich in taktische Anweisungen aufgespalten und zum anderen werden auch die täglich anfallenden Probleme der ausführenden Einheiten gelöst.

Die Führung sollte dabei sowohl auf dieser als auch auf der unteren Ebene nach dem Prinzip des "Management by exception" erfolgen. Das heißt, daß möglichst eigenständige Stellen gebildet werden, die sich bei normal verlaufenden Prozessen selbstregelnd verhalten, was im Bereich rein ausführender Tätigkeiten und programmierter Entscheidungen am besten durchführbar erscheint.

Die oberste Instanz wird gebildet aus dem Vorstand (bzw. der Geschäftsführung), dessen Zusammensetzung und Kompetenzverteilung im Sinne des Marketing ge-

---

1) Vgl. Simon, H. A., The New Science of Management Decision, The Ford Distinguished Lectures ... Vol. III, New York and Evanston 1960, S. 40.

2) Vgl. ebenda, S. 40.

regelt ist[1] und den Produktteams, deren Aufgabe es ist, alle nicht programmierten oder echten Entscheidungen, die ihr Produkt oder ihre Produktgruppe betreffen, zu fällen.
Diese drei Ebenen sind zum einen durch die Befehlswege miteinander verbunden, zum anderen auch durch das zentrale Informationszentrum, das bei dieser Organisation das Kernstück des unternehmerischen Kommunikationsprozesses bildet. Es werden dort alle Istwerte aus dem Operationsbereich des Unternehmens, die Ergebnisse der Absatz- bzw. Marketingforschung einschließlich der Daten der Werbeerfolgskontrolle sowie alle Plan- oder Sollwerte, die von der Unternehmungsführung stammen, gesammelt, gespeichert und weiterverarbeitet. Es dient vor allem für den Vorstand und die Produktteams als Informationsversorgungszentrum und übernimmt damit gleichsam die Rolle des "Nervenzentrums" der Unternehmung. In der Informationszentrale wird das zahlenmäßige Abbild des Unternehmungsgeschehens erarbeitet und auf dem laufenden gehalten.
Nach diesem Überblick über den Aufbau dieses Organisationssystems sollen insbesondere die in dieser Form bisher noch nicht existierenden Produktteams und anschließend daran die Aufgaben der Unternehmensspitze eingehender dargestellt werden.

b) Wesen und Funktion der Produktteams

Die Produktteams werden aus einer Gruppe von Spezialisten der verschiedenen, für die Entwicklung und die Betreuung eines Produktes oder einer Produktgruppe, relevanten Fachgebiete gebildet. So wird in einem derartigen Team jeweils ein Fachmann für die technische Entwicklung, die Produktion, den Einkauf, die Finanzierung, je ein Mann für jeden wesentlichen Funktionsbereich des Absatzes und ein Datenverarbeitungsspezialist, der in engem Kontakt zum Informationszentrum steht, zu finden sein. Diese Stammbesetzung kann gegebenenfalls durch die Hinzunahme weiterer Spezialisten den besonderen Erfordernissen der einzelnen Unternehmung angepaßt werden. Bei Markenartikelherstel-

---

1) Vgl. Punkt 43241.

lern wird das Gewicht bei der Zusammensetzung der Teams besonders auf den Bereichen Produktgestaltung, Vertrieb, Werbung und Verkaufsförderung liegen, bei Investitionsgüterproduzenten mehr auf den Sektoren Produktentwicklung, Verkäuferschulung und -einsatz, Kundendienst und Kreditgewährung. Der Umfang und die Struktur der Produktteams kann also ohne Schwierigkeiten den besonderen Belangen eines Unternehmens angepaßt werden. Die Produktteams sind vergleichbar den Arbeitsgruppen,wie sie aus der Unternehmensforschung bekannt sind.[1] Unterschiedlich ist jedoch ihre Zusammensetzung bei dynamischer Betrachtung.

In der Entstehungsphase setzt sich ein Produktteam hauptsächlich aus den Vertretern der Bereiche Forschung und Entwicklung, Absatzforschung und Produktgestaltung zusammen, unter der Führung eines mit Anordnungsbefugnis ausgestatteten Produktteamleiters. Später, wenn die gewonnenen Ideen kritisch geprüft und auf ihre Realisierbarkeit untersucht werden, kommen Fachleute aus der Finanzierung, dem Einkauf, der Fertigung und dem Vertrieb hinzu. Nach der Einführung eines Produktes am Markt kann das Team wieder verkleinert werden. Es besteht dann nur mehr aus Spezialisten, die für die Betreuung des Produktes während seines Marktdaseins notwendig sind. Im Falle von Produktverjüngungsaktionen kann die Gruppe wieder ausgeweitet werden, bevor sie bei der Aufgabe des Produktes ganz aufgelöst wird. Diese Variabilität wurde in Abbildung 31 durch die unterschiedliche Größe der die Produktteams symbolisierenden Kreise verdeutlicht.

Mit der genetischen Darstellung der Zusammensetzung eines Produktteams wurde schon teilweise auf dessen Aufgabengebiet eingegangen. Es kann folgendermaßen umrissen werden: Das Team beginnt seine Tätigkeit mit der Ideensuche für ein neues Produkt, selektiert hieraus die erfolgversprechenden Produktvorschläge, entwickelt diese, unter Verwendung des Wissens und der Erfahrung von Spezialisten aus allen relevanten Unternehmensbereichen, bis zur Marktreife und betreut das Gut sodann bis zum Ausscheiden aus dem Produktionsprogramm.

---

1) Vgl. Churchmann, C. W., Ackoff, R. L., Arnoff, E. L., Operations Research, Eine Einführung in die Unternehmensforschung, Wien und München 1961, S. 19 f. und S. 63 ff.

Das Produktteam ist also durch ein sehr weites Aufgabengebiet gekennzeichnet, dessen Bewältigung durch die hohe Variabilität der Gruppe gesichert ist. Dies wird vor allem durch seine wechselnde personelle Zusammensetzung erreicht. Um daher ein einheitliches und planvolles Handeln während der gesamten Lebensdauer des Teams zu gewährleisten, bedarf es einer geschickten Führung durch den Produktteamleiter oder Produktteammanager. Grundlage einer effizienten Arbeitsweise ist dabei die Anwendung eines kooperativen Führungsstils. Hierfür bestehen günstige Voraussetzungen; denn bei den Mitgliedern eines Teams handelt es sich um hochqualifizierte Kräfte, für die die sachliche Argumentation selbstverständlich sein muß und die auch über die nötige Begeisterungsfähigkeit für eine neue Sache verfügen müssen. Das Hauptproblem besteht für den Gruppenleiter in der Erzeugung eines leistungsfördernden Teamgeistes, was insbesondere in den Phasen der Ideenfindung und der Produktentwicklung allein aus der gestellten Aufgabe heraus nicht allzu schwierig sein dürfte. In dieser Entwicklungsphase wird es dem Teammanager leicht fallen, die Freude an der Schaffung eines neuen Produktes gerade bei den kreativ tätigen Gruppenmitgliedern anzuregen und über den Einführungszeitraum hinweg wachzuhalten. In der darauffolgenden Phase der Produktbetreuung kann der Absatzerfolg als ein leistungsförderndes und integrierendes Element für die kleiner gewordene Gruppe angesehen werden.

Die Entscheidungsfindung muß auf allen Entwicklungsstufen durch eine systematische Vorgehensweise gekennzeichnet sein. Bei der Suche nach Handlungsalternativen und bei der Auswahl der geeignetsten Strategie muß die sachliche Argumentation mögliche emotionale Hemmnisse bei der Zusammenarbeit überwinden helfen. Hierbei ist die Persönlichkeit des Führers der Gruppe wieder von entscheidender Bedeutung. Nur wenn er als Universalist unter Spezialisten fähig ist, die einzelnen Anstrengungen durch eine partnerschaftliche Führung auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung hin zu kanalisieren, ist der Erfolg des Teams gesichert. Bei Streitfällen kann er seine Anordnungsbefugnis ausnutzen; denn er trägt die Gesamtverantwortung gegenüber der obersten Unternehmensleitung für die vom Team erarbeitete Produktkonzeption. Er tritt auch

gegenüber den operationalen Einheiten als allein Weisungsbefugter auf. Die Führungskräfte im Bereich des Middle Managements erhalten ihre Anweisungen und Vorgabewerte durch die Produktteamleiter.[1] Es handelt sich also auf dieser mittleren Ebene um Mehrfachunterstellungen, deren Probleme jedoch durch die Harmonisierung aller Pläne durch die Unternehmungsleitung unter Zuhilfenahme des Informationszentrums und den partizipativen Führungsstil der Teammanager durchaus gemeistert werden können.
Die Kontakte der einzelnen Teammitglieder zum Informationszentrum sind durch keinerlei Beschränkungen in Form von vorgeschriebenen Befehlswegen behindert. Der Zugriff zur Datenbank wird dadurch stark beschleunigt. In schwierigen Fällen, wie sie sich insbesondere während der Produktentwicklung ergeben können, steht zudem ein Informationsfachmann zur Verfügung.
Nach der Schilderung der Funktionsweise der Produktteams, durch die dieses Organisationsmodell geprägt wird, soll noch eine Darstellung der Aufgaben der obersten Unternehmensleitung in diesem System gegeben werden.

c) Die Aufgaben der obersten Unternehmensleitung

Die Zusammensetzung und Kompetenzverteilung auf der Unternehmungsführungsebene entspricht der im Punkt 43241 geschilderten Art, die sich in der Besetzung des Vorstandsvorsitzes durch eine marketingbewußte Persönlichkeit dokumentiert.
Die erste Aufgabe dieser Instanz besteht in der Bestimmung der Unternehmungsziele aus der Sicht des Marketing, worunter die Festlegung des Marktzieles und seiner Nebenbedingung(en) (z. B. ein Mindestgewinn) zu verstehen ist. Dieses Basisziel der Unternehmung muß sodann in Produktziele aufgeteilt und den einzelnen Produktteams vorgegeben werden. Die Zielbestimmung kann nur aus der Gesamtschau der obersten Führungsinstanz erfolgen, wenn die Entwicklung einer geschlossenen Marketingkonzeption der ganzen Unternehmung

---

1) Die Sollwerte werden vom Informationszentrum erarbeitet und an die Teamleiter weitergegeben.

gewährleistet werden soll. Die einzelnen Produktkonzeptionen werden daraufhin selbständig von den Teams erarbeitet. Die Unternehmungsleitung muß jedoch die verschiedenen Konzeptionen unter Zuhilfenahme der Datenverarbeitungskapazität des Informationszentrums miteinander koordinieren. Dies ist schon deshalb erforderlich, damit unnötige Reibungsverluste vermieden werden, die sonst aus einem Kampf der Teamleiter um die Kapazitäten der operationalen Einheiten entstehen könnten.
In Hinblick auf die Produktteams fällt der Unternehmensleitung noch die Aufgabe zu, die Gründung neuer Gruppen zu beschließen, in Zusammenarbeit mit den Teamleitern, deren personelle Zusammensetzung zu bestimmen und schließlich muß sie auch die Auflösung bestehender Teams veranlassen.
Auf eine gesonderte Darstellung des operationalen Bereiches wird verzichtet, weil die damit verbundenen Probleme der Schaffung sich selbstregelnder Einheiten im Punkt 423 des zweiten Teiles dieser Arbeit bereits eingehend besprochen wurden.[1)]

d) Die Vorzüge der Produktteam-Organisation

Wenngleich das dargestellte Organisationssystem nur modellhaften Charakter besitzt, so muß insbesondere die Einführung des Produktteams, zumindest aus theoretischer Sicht, gravierende Vorteile gegenüber den herkömmlichen Organisationsmöglichkeiten aufweisen, um seine Einführung in die Fachdiskussion rechtfertigen zu können. Im folgenden soll daher versucht werden, die Vorteile einer derartigen Unternehmungsstrukturierung, speziell unter Marketinggesichtspunkten aufzuzeigen.
Primär ist dabei die durch den Aufbau der obersten Unternehmungsleitung gewährleistete Ausrichtung der Unternehmungspolitik auf den Markt bzw. den Kunden zu nennen. Die Ableitung aller Subziele aus dem Marktziel bildet erst die Grundlage für die Entwicklung einer integrierten Marketingkonzeption des Unternehmens.
Hierzu können vor allem auch die Produktteams einen wertvollen Beitrag leisten. Durch die Kombination der verschiedensten Fachleute, die sich ausschließ-

1) Vgl. 2. T. 423, S. 169 ff.

lich mit einem bestimmten Kundenproblem beschäftigen, ist die Entwicklung eines adäquaten Produktes weitestgehend gesichert. Durch das Fortbestehen des Teams, wenn auch in verkleinertem Umfang, ist auch während des übrigen Produktzyklus eine ständige Überwachung der Kundenentsprechung der Güter gewährleistet. Notwendig werdende Aktionen zur Wiederbelebung oder Erneuerung eines Produktes können ohne großen Aufwand durch eine vorübergehende Verstärkung des Teams durchgeführt werden.

Durch die Verwendung der flexiblen Teams besteht gerade in der Phase der Ideenfindung die Möglichkeit, die besonders kreativen Persönlichkeiten zusammenzufassen, um ihre schöpferische Fantasie optimal zur Entfaltung kommen zu lassen. Es können dabei die besten Verfahren zur systematischen Ideensuche, vom "brain-storming" angefangen bis zur "morphologischen Methode", angewandt werden.[1)]

Das Team garantiert aber auch in jeder Phase des Lebenszyklus eines Produktes eine darauf abgestimmte ganzheitliche und systematische Entscheidungsfindung - ganzheitlich insofern, als jeweils alle relevanten Tatbestände von dafür zuständigen Fachleuten bearbeitet und deren Ergebnisse in der Gruppe im größeren Rahmen diskutiert und aufeinander abgestimmt werden; systematisch deshalb, weil an die Stelle der intuitiven Entscheidungsfindung eines Einzelnen das schrittweise, rationale, arbeitsteilige Vorgehen der Gruppe tritt. Dem starken Informationsbedürfnis wird durch die Ausnutzung der automatisierten Datenverarbeitung Rechnung getragen. Auch die ständige Überwachung der ausführenden Instanzen, die für ein planmäßiges Vorgehen notwendig ist, wird dadurch erheblich erleichtert.

Durch die rasche und unkomplizierte Bildung oder Verstärkung der Teams ist auch in den Fällen, in denen die Anpassung an eine unvorhergesehene Situation notwendig erscheint, ein schnelles und angemessenes Reagieren der Unternehmung, z. B. auf Nachfrageänderungen oder überraschende Konkurrenzmaßnahmen, möglich.

Auf der Stufe der ausführenden Tätigkeiten und der Routineentscheidungen ergibt sich durch die simultane Umsetzung und Verarbeitung der Werte aus die-

---

1) Vgl. Geschka, H., Wiggert, H., Suche mit System, a.a.O., S. 36 f.

sen Bereichen und die unmittelbare Rückkoppelung dieser Daten die Möglichkeit, diese Arbeitsgänge nach dem "Management by exception" Prinzip zu organisieren.

Die bisher geschilderten Vorzüge dieses Organisationssystems bewirken also ein effizienteres Arbeiten und ein geschlosseneres Auftreten der Unternehmung in ihrer Umwelt. Die Produktteam-Organisation bringt jedoch nicht nur eine kurzfristige Verbesserung des materiellen Erfolges mit sich, sondern sie fördert auch langfristig gesehen Wachstum und Bestand einer Unternehmung. Der Grund hierfür ist in dem diesem System immanenten Führungsstil zu sehen. Teamarbeit ist nur bei einem partnerschaftlichen, kooperativen Führungsverhalten möglich. Dieses wiederum hat neben den Vorzügen einer rationaleren Entscheidungsfindung und -durchführung auch positive Auswirkungen auf Arbeitsfreude und -zufriedenheit bei den Mitarbeitern, was in Zeiten eines immer schwieriger werdenden Arbeitsmarktes von nicht unerheblicher Bedeutung ist.

So können beispielsweise innerhalb der einzelnen Produktteams die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten optimal einsetzen, da sie sich nicht mit Randproblemen herumschlagen müssen, wie dies heute infolge der organisatorischen Starrheiten häufig der Fall ist.[1] Schöpferisch begabte Menschen können jeweils in Teams eingesetzt werden, die nach Ideen für ein neues oder bereits bestehendes Produkt suchen. Mitarbeiter, die Freude an der Fortentwicklung und Durchsetzung eines Gedankens bis zum erfolgreichen Abschluß haben, können mit der Betreuung eines Produktes über dessen gesamte Lebensdauer betraut werden. Unternehmungsangehörige, denen mehr an einer ausführenden Tätigkeit liegt, finden im operationalen Bereich Verwendung, können aber auch vorübergehend zur Beratung in ein Team delegiert werden. Allen geschilderten Fällen gemeinsam ist dabei eine stärkere Motivation der Mitarbeiter. Es wird ihnen die Möglichkeit zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse, insbesondere nach Anerkennung und häufig sogar nach Selbstverwirklichung, gegeben. Dadurch steigt die

---

1) Vgl. Häusler, J. (Demmel, J.), Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, a.a.O., S. 24.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfreude, was sich auf lange Sicht auch in höheren Leistungen niederschlagen wird.[1)]

Eine Unternehmung gewinnt durch die hohe Flexibilität der Produktteams nicht nur an Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die Nachfrage; sie kann auch ein Verkrusten und Erstarren ihrer Organisationsstruktur vermeiden. Die Vergrößerung bzw. Verkleinerung oder gar Auflösung eines Teams wird nicht durch etwaige Prestigeüberlegungen oder das sogenannte "Erbhofdenken" seiner Mitglieder erschwert; denn der Umfang einer Gruppe ist ausschließlich vom jeweiligen Stadium des Produktlebenslaufes des betreuten Erzeugnisses abhängig und nicht von individuellen Machtansprüchen. Auf diese Weise wird die Mobilität der Mitarbeiter zwischen den Teams gefördert. Auch bei den Teamleitern ergeben sich dabei keine besonderen Probleme, zumindest so lange ein Betrieb nicht stagniert oder sogar schrumpft. Im Normalfall wird für ein ausgeschiedenes Produkt ein neues in das Produktionsprogramm aufgenommen, dessen Betreuung von dem alten Produktteamleiter übernommen werden kann. Besonders günstig ist die Situation in expansiven Unternehmungen; denn dort ergeben sich laufend Aufstiegsmöglichkeiten zum Teamleiter für ein neues Produkt.

Dies ist aus zwei Gründen von Vorteil für die Unternehmung. Einmal ist sie in der Lage, bewährte Teammitglieder zu befördern und sie damit an das Unternehmen zu binden, zum anderen kann sie eine ganze Reihe von Nachwuchskräften in das Teammanagement übernehmen, da mit jedem neu hinzugenommenen Produkt der Bedarf an Spezialisten stark wächst. Aus der Gruppe der Teammanager lassen sich gleichzeitig wieder die Nachfolger für die oberste Unternehmensleitung gewinnen; denn diese Kräfte haben schon lange Zeit ihr Können in verantwortungsvollen Positionen bewiesen.

---

1) Vgl. dazu Herzberg, F., New Approaches in Management Organization and Job Design, in: Management and the Behavioral Sciences, Text and Readings, hrsg. v. M. S. Wadia, Boston 1968, S. 300 ff.; Meyers, M. S., Who Are Your Motivated Workers ?, in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 115 ff.

Die Produktteam-Organisation entspricht also sowohl den Erfordernissen des modernen Marketing, als auch der "organisatorischen Erneuerung", wie sie von Häusler gefordert wird und die er in der Entwicklung "fluktuierender Teams" verwirklicht sieht.[1)]

Was die künftige Entwicklung der Unternehmungen in Richtung auf eine konsequente Marketingorientierung betrifft, so dürfte es sich dabei um einen ähnlichen Prozeß wie beim bisherigen Eindringen und Weiterentwickeln des Marketinggedankens in die Wirtschaftspraxis handeln. Dieser Vorgang kann mit Buell folgendermaßen beschrieben werden: "Generally speaking, consumer goods companies have been in the forefront of the change. Industrial goods companies have followed consumer goods companies, and service companies have followed industrial goods companies."[2)] Ausschlaggebend hierfür wird, wie in der Vergangenheit, der auf die Unternehmungen vom Markt her kommende Zwang zur Anpassung an immer anspruchsvollere Kunden und eine immer härter werdende Konkurrenz sein.

---

1) Vgl. Häusler, J. (Demmel, J.), a.a.O., S. 23.

2) Buell, V. P., a.a.O., S. 22.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Grundgedanke dieser Arbeit besteht darin, die Auswirkungen des Eindringens und der Verankerung der Marketingidee in einer Unternehmung zu untersuchen und die hierbei notwendigen Veränderungen im Unternehmen aufzuzeigen. Die Marketingorientierung einer Unternehmung kann jedoch nicht allein durch die Einrichtung einer dafür zuständigen Abteilung erreicht werden, sondern dies ist die Aufgabe einer Gesamtunternehmungsführung im Sinne des Marketing. Bei den vom normativen Charakter des Marketinggedankens betroffenen Bereichen der Unternehmungsführung handelt es sich um die Unternehmungspolitik, den Führungsstil und die Organisation.

Um die Einwirkungen des Marketing hierauf darstellen zu können, war es zunächst erforderlich, das vielfältige Wesen dieses Begriffes zu bestimmen. Marketing erwies sich als eine neue Art der Betrachtung eines Unternehmens vom Standpunkt des Verbrauchers aus, als eine Unternehmungsphilosophie mit bestimmendem Einfluß auf die Führung des gesamten Unternehmens. Die charakteristischen Determinanten dieser neuen Führungsform sind dabei in der Ausrichtung der Unternehmung auf die Umwelt, in einer sowohl schöpferischen und ganzheitlichen, als auch systematischen Entscheidungsfindung zu sehen. Nur die Berücksichtigung dieser Einflußfaktoren garantiert die nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch nachweisbare Notwendigkeit der Orientierung der gesamten Unternehmung am Kunden.

Für die Realisierung des Marketing in einer Unternehmung ist es notwendig, daß die Marketinganforderungen bereits bei der Formulierung der Unternehmungspolitik ihren Niederschlag finden. Dies geschieht vor allem durch die Ausrichtung der Unternehmungsphilosophie an der Marketingidee. Im Rahmen der Metaentscheidungen über den Unternehmungszweck muß den Marketingüberlegungen der Vorrang eingeräumt werden. Die von einer Unternehmung zu erfüllende Funktion ist konsequent an den Bedürfnissen der Abnehmer auszurichten und in ein adäquates Marktziel, das für das ganze Zielsystem der Unternehmung ausschlaggebend ist, umzusetzen.

Die Durchsetzung des Marketinggedankens in der gesamten Unternehmung kann jedoch nicht durch Befehle und Anweisungen erzwungen werden, sondern sie verpflichtet die für die Unternehmungsleitung Verantwortlichen zur Praktizierung eines Führungsstiles, der der veränderten Einstellung gegenüber den Mitmenschen Rechnung trägt. Die traditionalen Führungsformen die eine autoritätshörige Verhaltensweise sowohl der Untergebenen als auch der Kunden unterstellen, erweisen sich hierfür als gänzlich ungeeignet. Unternehmungsführung im Sinne des Marketing bedeutet vielmehr die Anwendung eines kooperativen Führungsstiles, der im wesentlichen auf den Annahmen der Theorie Y von McGregor beruht und den Mitmenschen als gleichberechtigten, mündigen Partner anerkennt.

Die Verankerung des Marketing in einer Unternehmung verlangt jedoch nicht nur eine geistige Umstellung aller Mitarbeiter, sondern sie bedarf auch einschneidender organisatorischer Maßnahmen, da nur durch sie eine dauerhafte Absicherung der Marketingorientierung gewährleistet ist.

Ein erster Schritt in diesem Sinne ist die Gestaltung der Prozeßstruktur einer Unternehmung unter Marketinggesichtspunkten. Dies bedeutet vor allem eine konsequente Ausrichtung aller Zielvorgaben am Marktziel einer Unternehmung mit der Absicht, möglichst selbstregulierende Arbeitseinheiten zu schaffen, die im Idealfall von einer zentralen Datenbank mit allen notwendigen Informationen versorgt werden.
Als äußerliche Dokumentation der neuen Einstellung einer Unternehmung zum Markt wird meist die Institutionalisierung des Marketing in Form von Stellen und Abteilungen angesehen. Dieses Stadium der Integration des Marketinggedankens, das, wie empirische Untersuchungen beweisen, heute in der Bundesrepublik Deutschland vorherrscht, entspricht jedoch noch nicht der organisatorischen Eingliederung des modernen Marketing in ein Unternehmen. Hiervon kann erst dann gesprochen werden, wenn Marketing auch auf der Ebene der Unternehmungsleitung Eingang gefunden hat. Für die Gliederung einer Marketingabteilung oder der gesamten Unternehmung ergaben sich vier Determinanten in Form der Einteilung nach Funktionen, Produkten, Kunden oder Regionen.

Als besonders interessante Versuche zur Überwindung der Schwierigkeiten einer echten Marketingorientierung bei der organisatorischen Eingliederung des Marketing auf Abteilungsebene erwiesen sich das Produkt-, Projekt-, Kunden- und Marktmanagement. Um die sich aus dem Status einer Stabsstelle ergebenden Nachteile dieser Einrichtungen zu vermeiden und um dem Gedanken einer möglichst integrierten, ganzheitlichen Entscheidungsfindung zu entsprechen, wurde abschließend ein idealtypisches Modell einer Produktteam-Organisation entworfen. In ihm wurde versucht, die Anforderungen an eine moderne Unternehmungsführung mit den besonderen Erfordernissen, die sich aus dem Wesen des Marketing ergeben, zu verknüpfen.

ANHANG

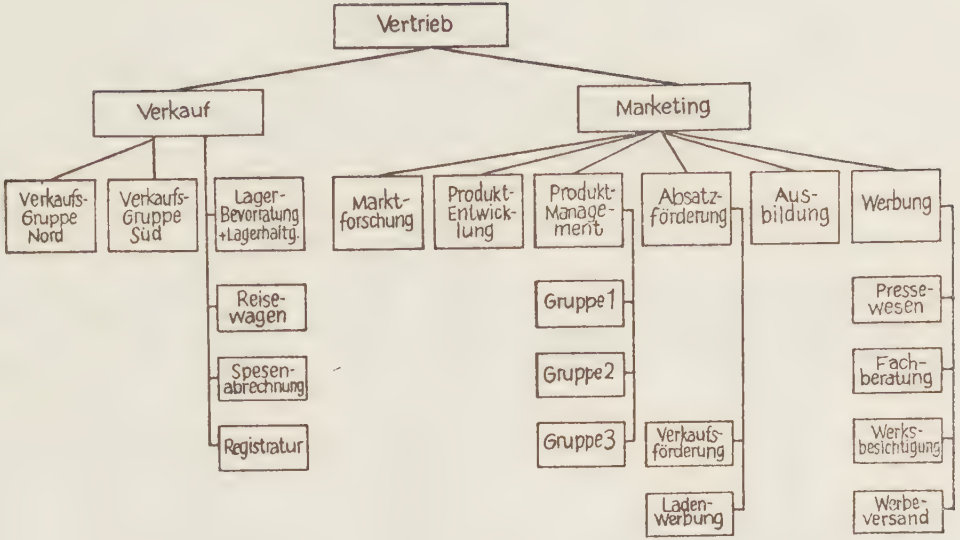


Abb. 1: Marketingorganisation der Firma Dr. August Oetker, Bielefeld

Quelle: o. V., Marketing-Organisation in Deutschland, Heute: Dr. August Oetker, Bielefeld, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, H. 2, S. 31.

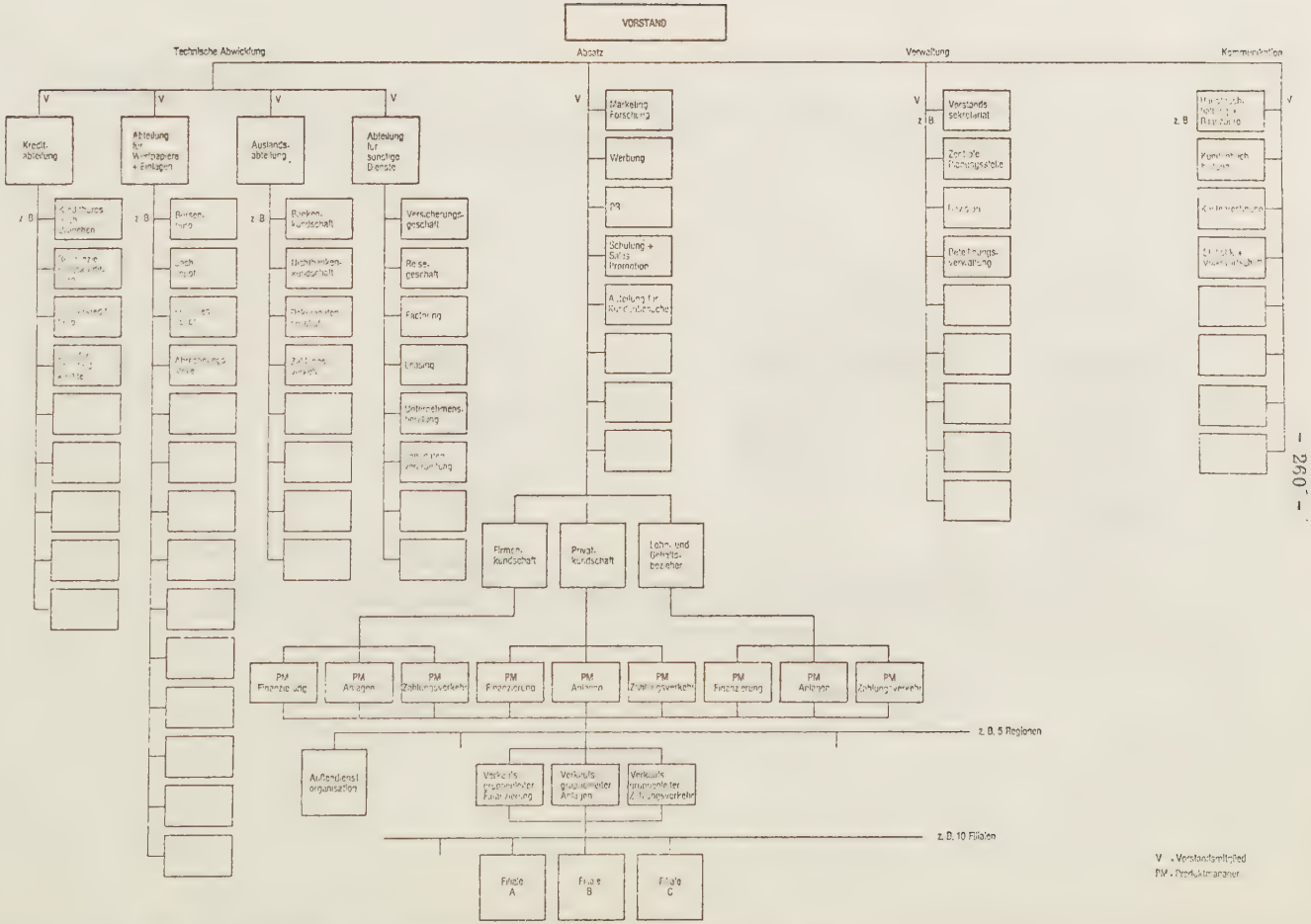


Abb. 2: Der Einbau des Produktmanagements in eine Bankorganisation

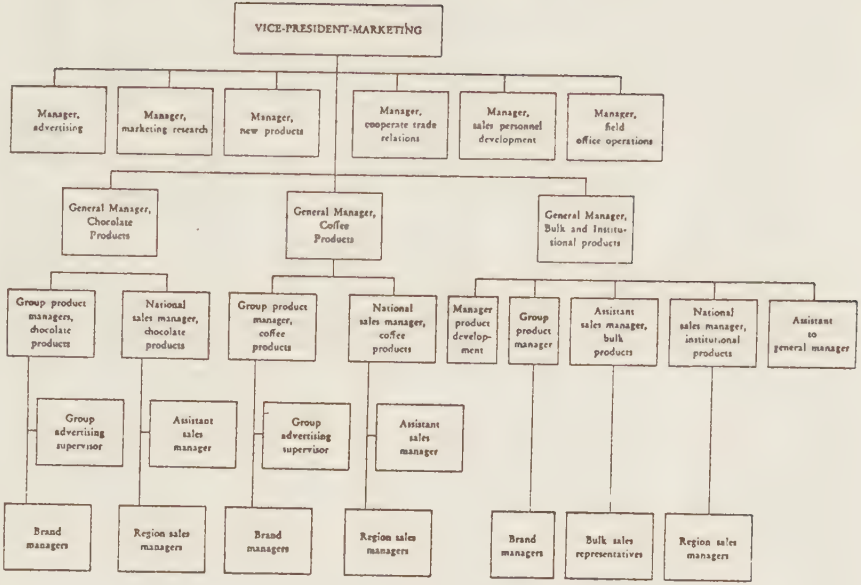


Abb. 3: Die Marketingorganisation der "The Nestlé Co, Inc., White Plains, N.Y.

Quelle: Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 168, Fig. 14.

Literaturverzeichnis

I. Bücher und Dissertationen

Alderson, W.	Marketing Behavior and Executive Action, Homewood/Ill. 1957
Alderson, W., Halbert, M. H.	Men, Motives and Markets, Englewood Cliffs 1968
Allen, L. A.	Management and Organization, International Student Edition, New York usw. 1958
Argyris, C.	Integrating the Individual and the Organization, New York 1964
Argyris, C.	Personality and Organization, The Conflict Between System and the Individual, First Reprint Edition, New York usw. 1965
Bartels, R.	The Development of Marketing Thought, Homewood/Ill. 1962
Beckmann, Th., N., Davidson, W.	Marketing, 7. Aufl., New York 1962
Beer, S.	Kybernetik und Management, Hamburg 1962 (Zitierweise: Kybernetik)
Beer, S.	Decision and Control, London 1966, zit. nach Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 113.
Behrens, K. C.	Demoskopische Marktforschung, Bd. 1 der Studienreihe "Betrieb und Markt", 2. Aufl., Wiesbaden 1966
Bell, W. E.	Consumer Innovation: An Investigation of Selected Characteristics of Innovations, unpublished D. B. A. Dissertation, Michigan State University 1962, zit. nach: Lazer, W., Bell, W. E., The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 285

Bidlingmaier, J.	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
Blake, R. R., Mouton, J. S.	Verhaltenspsychologie im Betrieb, Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf, Wien 1968
Bornemann, E., unter Mitarbeit von D. Affeld	Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967
Brooks, J.	The Fate of the Edsel and other Business Adventures, New York 1963
Buell, V. P.	Marketing Management in Action, San Francisco usw. 1966
Churchman, C. W., Ackoff, R. L., Arnoff, E. L.	Operations Research, Eine Einführung in die Unternehmensforschung, Wien und München 1961
Crisp, R. D.	Absatzforschung, Essen 1969
Dale, E., Urwick, L. F.	Staff in Organization, New York 1960
Davis, K., Blomstrom, R. L.	Business and its Environment, New York usw. 1966
Dichtl, E.	Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Betriebswirtschaftliche Schriften,H. 21, Berlin 1967
Donelly, J. H., Ivancevich, J. M.	Analysis for Marketing Decisions, Homewood/Ill. 1970
Drucker, P. F.	Sinnvoll Wirtschaften; Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, Wien u. Düsseldorf 1965
Drucker, P. F.	Die Zukunft bewältigen, Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewißheit, Düsseldorf und Wien 1969
Drucker, P. F.	Die Praxis des Management, Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, München u. Zürich 1970 (Vollständige Taschenbuchausgabe Droemer Knaur) (Zitierweise: Die Praxis)

Eells, R.	The Meaning of Modern Business, New York 1960, zit. nach: Ulrich, H., Die Unternehmung, S. 182
Elling, K. A.	Introduction to Modern Marketing, An Applied Approach, New York, London 1969
Engels, W.	Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962
Fischer, G.	Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955
Fischer, G.	Politik der Betriebsführung, Bd. 17 der Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. v. H. Seischab, Reihe I: Grundlagen, Stuttgart 1962
Fischer, G.	Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Veröffentlichungen der AGP, Untersuchungen und Berichte, Reihe II, Heft 3, 2. erweiterte Aufl., Hilden 1964
Fisk, G.	Marketing Systems - An Introductory Analysis, New York usw. 1967
Flechtner, H. J.	Grundbegriffe der Kybernetik, Eine Einführung,Stuttgart 1966
Galbraith, J. K.	Gesellschaft im Überfluß, München und Zürich 1959
Geiger, S., Heyn, W., Seydlitz, W.	Lexikon Marketing und Marktforschung, Konstanz 1961
Gellermann, S. W.	Motivation and Productivity, 4. Aufl., o. O. 1963
Gloor, M.	Marketing: Verkaufsmethode der Markenartikelindustrie, Schriftenreihe der Maggi-Ges.mbH., o. O. 1960
Gross, H.	Neue Ideen in der Wirtschaft, Schlaglichter auf Wandlungen in Produktion, Vertrieb und Unternehmensführung, Düsseldorf 1960
Gross, H.	Der Mut zum Neuen am Markt von Morgen, Düsseldorf und Wien 1963

Gutenberg, E.	Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
Gutenberg, E.	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 17. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1970 (Zitierweise: Gutenberg, E., Grundlagen, 1. Bd.)
Gutenberg, E.	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, 5. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962 (Zitierweise: Der Absatz)
Häusler, J.	Grundfragen der Betriebsführung, Eine Analyse der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1966
Haire, M.	Psychology in Management, 2. Aufl., New York usw. 1964
Hammel, W.	Das System des Marketing, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1963
Hartmann, H.	Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt/Main 1968
Heinen, E.	Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Bd. 1 der Schriftenreihe "Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis", Wiesbaden 1966 (Zitierweise: Das Zielsystem)
Heinen, E.	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968 (Zitierweise: Heinen, E., Einführung)
Herzberg, F.	Work and the Nature of Man, Cleveland und New York 1966
Hill, W.	Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Zürich und St. Gallen 1957
Höhn, R.	Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bd. 1 der Buchreihe "Menschenführung und Betriebsorganisation", Bad Harzburg, o.J. (vermutlich 1961)

Höhn, R. (unter Mitarbeit v. G. Böhme)	Führungsbrevier der Wirtschaft, Harzburger Modell, Bd. 6 der Buchreihe: "Menschenführung und Betriebsorganisation", 7. verbesserte Aufl., Bad Harburg 1970
Holloway, R. J., Hancock, R. S.	Marketing in a Changing Environment, New York usw. 1968
Jirasek, J.	Das Unternehmen - ein kybernetisches System ?, Bd. 1, Schriftenreihe: GFM-Verlag für Markt- und Unternehmensforschung mbH, Hamburg, Hamburg 1968
Jirasek, J., Münzel, R.	Marktorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 1964
Johnson, R. A., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E.	The Theory and Management of Systems, 2. Aufl., New York usw. 1967
Jones, M. H.	The Marketing Process - an Introduction, New York, London usw. 1965
Kapferer, C. und Disch, W. K. A.	Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln und Opladen 1967
Kaplan, A. D. H., Dirlam, J. B., Lanzillotti, R. F.	Pricing in Big Business, Washington 1958
Katona, G.	Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, hrsg. v. E. Boettcher, Tübingen 1960
Katona, G.	Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf und Wien 1962
Katona, G.	Der Massenkonsum, Eine Psychologie der neuen Käuferschichten, Wien und Düsseldorf 1965
Kirsch, W.	Entscheidung und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation, Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, Habilitationsschrift München 1968

Klaus, G. — Kybernetik in philosophischer Sicht, 4. Aufl., Berlin 1965, zit. nach: Mirow, H. M., Kybernetik, Wiesbaden 1969, S. 22

Kosiol, E. — Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Kosiol, E. — Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Hamburg 1970

Kotler, Ph. — Marketing Management - Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs 1967

Levitt, T. — The Marketing Mode, Pathways to Corporate Growth, New York usw. 1969

Likert, R. — New Patterns of Management, International Student Edition, New York usw. 1961

Likert, R. — The Human Organization: Its Management and Value, New York usw. 1967

Linnert, P. — Die neuen Techniken des Marketing, Eine Untersuchung über System und Aufgaben der Marketingpolitik, München 1969

Litterer, J. A. — The Analysis of Organization, 3. Auflage, New York usw. 1967

Lohmann, M. — Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964

Mag, W. — Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Unternehmensorganisation, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. v. E. Gutenberg, W. Hasenack, K. Hax, E. Schäfer, Bd. 33, Köln u. Opladen 1969

Magyar, K. M. — Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, Die Verwirklichung der Unternehmungszwecke und der obersten Zielsetzungen durch kurzfristige Handlungsziele, Diss. St. Gallen 1969

March, J. G., Simon, H. A., with the Collaboration of H. Guetzkow — Organizations, 7. Aufl., New York usw. 1966

Maslow, A. H. — Motivation and Personality, New York usw. 1954

Mauser, F. F. — Modern Marketing Management, An Integrated Approach, New York usw. 1961

McCarthy, J. E. — Basic Marketing, A Managerial Approach, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1964

McGregor, D. — The Human Side of Enterprise, New York usw. 1960

Mechler, H. — Betriebswirtschaftliche Steuerung der Marketing-Konzeption, Schriftenreihe der Deorga Gesellschaft für Unternehmensberatun g, H. 2, Stuttgart 1963

Mellerowicz, K. — Unternehmenspolitik, Bd. II, Freiburg 1963

Meyer, C. W. — Die Koordination von Unternehmung und Markt, Ein systematischer Grundriß, Heft 3 der vertriebswirtschaftlichen Abhandlungen des Instituts für industrielle Verbrauchsvorschung und Vertriebsmethoden der Techn. Universität Berlin, hrsg. v. O. R. Schnutenhaus, Berlin 1959

Meyer, C. W. — Grundzüge moderner Vertriebspolitik - Marketing-Maßnahmen, Berlin 1967

Mirow, H. M. — Kybernetik, Grundlage einer allgemeinen Theorie der Organisation, Wiesbaden 1969

Nicklisch, H. — Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl. der Allgemeinen Kaufmännischen Betriebslehre 1922

Nicklisch, H. — Die Betriebswirtschaft, 7. Auflage der wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. — Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968 (Zitierweise: Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Einführung)

Nimmergut, J.	Werben mit Sex, München 1966
Nordsieck, F.	Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. überarbeitete Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre", Stuttgart 1955
Phelps, D. M., Westing, J. H.	Marketing Management, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1968
Phillips, F., Duncan, D. J.	Marketing-Principles and Methods, Homewood/Ill. 1964
Poth, L. (Bearbeiter)	Die Stellung des Marketing in der deutschen Markenartikelindustrie, Ergebnisse einer Umfrage bei den im Markenverband zusammengeschlossenen deutschen Markenartikelhersteller, durchgeführt von "die absatzwirtschaft", Band 1 der "Schriften zum Marketing" der "absatzwirtschaft", Düsseldorf 1967
Poth, L. (Bearbeiter)	Product-Management in der deutschen Markenartikelindustrie, Ergebnisse einer Umfrage bei den im Markenverband zusammengeschlossenen deutschen Markenartikelhersteller, Bd. 2 der "Schriften zum Marketing" der "absatzwirtschaft", Düsseldorf 1968
Preisig, H. R.	Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Winterthur 1962 (Diss. St. Gallen)
Prince, T. R.	Information Systems for Management Planning and Control, Homewood/Ill. 1966
Pümpin, C. B.	Langfristige Marketingplanung, Konzeption und Formalisierung, Diss. St. Gallen 1968
Rice, A. K.	The Enterprise and its Environment, A System Theory of Management Organization, London 1963
Rieger, W.	Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. unveränderte Aufl., Erlangen 1959
Rober, P.-W.	Sex für Millionen, Bonn 1963
Sandig, C.	Betriebswirtschaftspolitik, 2. Auflage von "Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik", Stuttgart 1966

Schäfer, E.	Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln u. Opladen 1950
Schmidt-Sudhoff, U.	Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
Schumpeter, J. A.	Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., Berlin 1952
Simon, H. A.	Administrative Behavior, New York usw. 1947
Simon, H. A.	Das Verwaltungshandeln, Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen; Verwaltung und Wirtschaft, Schriftenreihe der Westfälischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, Heft 12, Stuttgart 1955
Simon, H. A.	Models of Man, New York und London 1957
Simon, H. A.	The New Science of Management Decision, The Ford Distinguished Lectures ... Vol. III, New York, Evanston 1960
Simon, H. A.	The Shape of Automation for Men and Management, New York usw. 1965
Six, F. A.	Marketing in der Investitionsgüterindustrie, Durchleuchtung, Planung, Erschließung, Bd. 6 der Taschenbücher zur Betriebspraxis der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1968
Smallbone, D. W.	The Practice of Marketing, Worcester, London 1965
Sommer, R.	Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. München 1968 (Zitierweise: Sommer, R., Die Marketing-Konzeption)
Staerkle, R.	Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bd. 3 der Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Bern 1961

Stanton, W. J. — Fundamentals of Marketing, New York usw. 1967

Staudt, T. A., Taylor, D. A. — A Managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs 1965

Steinbuch, K. — Automat und Mensch, Kybernetische Tatsachen und Hypothesen, 3. Aufl., Berlin usw. 1965

Suhr, W. — Die stärksten Appelle, Sex contra Facts, Düsseldorf und Wien 1963

Uhl, K. P., Schoner, B. — Marketing Research, Information Systems and Decision Making, New York usw. 1969

Ulrich, H. — Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bd. 1 der Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung", Bern und Stuttgart 1968

Veil, K. F. — Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Ein Beitrag zur Diskussion um den Begriff des Unternehmers, Baden-Baden und Frankfurt/Main 1956

Vogler, G. — Die Unternehmung als Steuerungssystem, Versuch einer Analyse, Stuttgart 1969

Vroom, V. H. — Motivation in Management, An American Foundation for Management Research Study, o. O. 1965

Walther, A. — Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Bd., Der Betrieb, Zürich 1947

Weinhold-Stünzi, H. — Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bd. 6 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen, Bern 1964

Wiener, N. — Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1. Aufl., Cambridge/Mass. 1948

Wiener, N. — Kybernetik, Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, 2. Aufl., Düsseldorf und Wien 1963

Wittmann, W. — Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln und Opladen 1959

Zahn, E. — Soziologie der Prosperität, Köln und Berlin 1960

Zober, M. — Marketing Management, New York, London, Sidney 1964

II. Beiträge zu Festschriften und Sammelwerken

Acker, H. B. — Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, hrsg. v. E. Schnaufer u. K. Agthe, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 119 - 148

Albach, H. — Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, hrsg. v. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 355 - 402

Angehrn, O. — Absatzwirtschaft als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. v. O. Angehrn und H. P. Künzi, Stuttgart 1968, S. 21 - 33

Anshen, M. — Hear the Message of the Market Place, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 91 - 97

Argyris, C. — The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, in: Management and the Behavioral Sciences, Text and Readings v. M. S. Wadia, Boston 1968, S. 275 - 292

Bartels, R. — Marketing Technology, Tasks, and Relationsships, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Dirksen, Ch. J., Kroeger, A., Lockley, L. C., Rev. Ed., Homewood/Ill. 1968, S. 9 - 16

Bergler, G. — Gegenwart und Zukunft der Absatzwirtschaft, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, von G. Bergler u. E. Schneider, Berlin 1936, S. 9 - 29

Bertalanffy, L. v. — General Systems Theory: A new Approach to Unity of Science, in: Human Biology, hrsg. v. Ch. Windsor, Vol. 23, Baltimore 1951

Bleicher, K. — Span of Control, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1531 - 1536

Borch, F. J. — The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. W. Lazer u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 14 - 20

Boulding, K. E. — General Systems Theory - The Skeleton of Science, in: General Systems, Bd. 1, 1956, S. 11 - 17

Bruce, R. D. — Marketing and the Management of Technological Change, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 56 - 65

Bund, H., Carroll, J. W. — The Changing Role of the Marketing Function, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. W. Lazer u. E.J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 357 - 365

Bursk, E. C. — Die typischen Merkmale der amerikanischen Unternehmungsführung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Aus der »Betriebswirtschaftlichen Beilage« der Neuen Zürcher Zeitung, Zürich 1964, S. 130 - 132

Cascino, A. E.	Organizational Implications of the Marketing Concept, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 345 - 353
Corbin, A.	Marketing Organization, in: Handbook of Business Administration, hrsg. v. H. B. Maynard, New York, S. F. usw. 1967, S. 8 - 8 bis 8 - 23
Degelmann, A.	Führungsstile, in: Management-Enzyklopädie, Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, 2. Bd., München 1970, S. 1171-1181
Disch, W. K. A.	Marketing - Konzeption einer Unternehmungsleitung, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, bearbeitet v. W. K. A. Disch, Hamburg 1964, S. 9 - 14
Douglas, J.	A Comparison of Management Theory Y with the Marketing Concept, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. von E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 365 - 378
Drucker, P. F.	Long-Range Planning, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 311 - 321
Fischer, G.	Anpassungsfähigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wechselnde Marktaufgaben, in: Dynamische Betriebsführung, Elastische Anpassung der Unternehmung an die Dynamik der Märkte, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 131 - 139
Fischer, G.	Führungsstil und Führungskunst, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. v. H.-J. Engeleiter, Herne/Berlin 1966, S. 69 - 91

Frank, H. — Kybernetik - Wesen und Wertung, in: Kybernetik und Organisation, Quickborn 1963, S. 11 - 41, zit. n. Vogler, G., Die Unternehmung als Steuerungssystem, Stuttgart 1969, S. 175

Gablers — Wirtschaftslexikon
Stichwort Marketing, in: Bd. 2, 7. Aufl., Wiesbaden 1967, Sp. 215

Gater, R. — Zentralisierung und Dezentralisierung in ihren Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen, in: Dynamische Betriebsführung, Elastische Anpassung der Unternehmungen an die Dynamik der Märkte, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 104 - 117

Gaugler, E. — Elemente des kooperativen Führungsstils, in: Verantwortliche Betriebsführung, G. Fischer zum 70. Geburtstag am 8. Juni 1969, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1969, S. 114 - 128

Grafer, H. L. — What is Marketing Today ?, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen, A. Kroeger, L. C. Lockley, Homewood/Ill. 1963, S. 44 - 52

Grochla, E. — Technik und Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1636 - 1648

Gross, H. — Was verkaufen wir morgen - Produkte oder Problemlösungen ? in: Morgen verkaufen - was und wie, Bericht über den 2. Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1964, S. 10 - 27 (Zitierweise: Was verkaufen wir morgen)

Gross, H. — Neue Marketingstrategie für Industrie und Handel, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 20 - 31

Gross, H. — Marketing als Unternehmeraufgabe, Anregungen zu einem Denkstil der Strategie und Durchführung, in: Unternehmung und Markt, Festschrift für C. W. Meyer, hrsg. v. H. R. Hansen, Berlin 1969, S. 17 - 29

Grün, O. — Entscheidung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 474 - 484

Haberstroh, C. — Organizational Design and Systems Analysis, in: Handbook of Organizations, hrsg. v. J. G. March, Chicago 1965, S. 1171 - 1211

Häusler, J. (unter Mitarbeit von Demmel, J.) — Der Führungsprozess in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmungsführung auf neuen Wegen, hrsg. v.: R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 19 - 86

Hartmann, B. — "Total Business Systems", Grundlagen für ein neues organisatorisches Ganzheitsdenken beim Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen im Betrieb, in: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. v. H.-J. Engeleiter, Herne/Berlin 1966, S. 167 - 185

Haseloff, O. W. — Kybernetik und wirtschaftliche Disposition, in: Grundfragen der Kybernetik, Bd. 1 der Schriftenreihe der Rias-Rundfunkuniversität: Forschung und Information, hrsg. v. O. W. Haseloff, Berlin 1967, S. 153 - 168

Heinen, E. — Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 9 - 71

Herzberg, F. — New Approach in Management Organization and Job Design, in: Management and the Behavioral Sciences, Text and Readings, hrsg. v. M. S. Wadia, Boston 1968, S. 296-303

Hinz, S.	Marketing - Ein Beitrag zum Wandel in der Absatzstrategie, in: Wandel im Handel, hrsg. v. K. Ch. Behrens, 2. Aufl., Wiesbaden 1966, S. 21 - 35
Hoellige, W. A.	Wesen und Systematik des betrieblichen Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, aus der "Betriebswirtschaftliche Beilage" der Neuen Zürcher Zeitung, 2. Aufl., Zürich 1964, S. 71 - 75
Hudig, J.	Marketing Costs and Their Control, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen, A. Kroeger, L. C. Lockley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1968, S. 393 - 402
Hummer, W.	Die neuen Management-Techniken der Ideenfindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens, in: Die neuen Management-Techniken, Was jeder Unternehmer und Manager von den neuen Techniken wissen sollte, hrsg. v. K. H. Demmer, A. Deyhle, u. a., 3. Aufl., München 1969, S. 102 - 123
Jacob, H.	o. T. (Marginalien des Herausgebers), in: Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur, Bd. 1 der Schriften zur Unternehmungsführung, hrsg. v. H. Jacob, o. O. 1967, S. 1 - 8
Janowsky, B.	Organisationslehre II (Entwicklung im englischsprachigen Raum), in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1168 - 1180
Kelley, E. J.	Commentary on Life Style, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 42 - 46
Kelley, E. J., u. Lazer, W.	An Overview of Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 3 - 9

Kelley, E. J., u. Lazer, W. — The Marketing Management Concept, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 11 - 17

Kelley, E. J., u. Lazer, W. — Managing Innovation in Marketing, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 275 - 283.

Kenessey, V. — Langfristige Marketingplanung bei Investitionsgütern, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II: Markt und Marktstrategie, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 99 - 113

Kloidt, H., Dubberke, H.-A., Göldner, J. — Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, hrsg. v. E. Kosiol, Berlin 1959, S. 9 - 22

Koch, E. — New Organization Patterns for Marketing, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen, A. Kroeger, L. C. Lockley, Homewood/Ill. 1963, S. 124 - 131

König, R. — Soziale Normen, in: Wörterbuch der Soziologie, hrsg. v. W. Bernsdorf, 2. neu bearb. u. erweiterte Aufl., Stuttgart 1969, S. 978 - 983

Lazer, W. — Competition, Innovation and Marketing Management, in: Competition in Marketing, hrsg. v. Meloan, T. W., Whitlo, Ch. M., Los Angeles 1964, zit. nach: Lazer, W., Bell, W. E., The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 284.

Lazer, W. — The Interdisciplinary Approach to Marketing: A Management Overview, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 691 - 707

Lazer, W., Bell, W. E. — The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 284 - 291

Lazer, W., Kelley, E. J. — The Systems Approach to Marketing, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. W. Lazer u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 19 - 27

Lazer, W. Kelley, E. J. — Interdisciplinary Contributions to Marketing Management, in: Managerial Marketing; Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 671 - 691

Lehmann, H. — Leitungssysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 928 - 939

Lehmann, H. — Organisationslehre I (Entwicklung im deutschsprachigen Raum), in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1150 - 1168

Levitt, T. — Marketing Myopia, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 295 - 302

Luck, D. J. — Der Siegeslauf der Produktbetreuer, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage" der Neuen Zürcher Zeitung, II. Ausgabe 1966, Zürich 1966, S. 11 - 13

Mauser, F. F. — A Universe-in-Motion Approach to Marketing, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 46 - 56

Mayer, A. — Neue Aspekte in der Personalführung, in: Das Personalwesen in der Zukunft, Ein Kongreßbericht, Neuwied und Berlin 1970, S. 20-32

McGregor, D. — The Human Side of Enterprise, in: Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor, hrsg. v. W. G. Bennis and E. H. Schein, with the collaboration of Caroline McGregor, Cambridge/Mass. and London 1966, S. 3 - 20

McLean, J. G. — The New Responsibilities of Marketing Management, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen, A. Kroeger, L. C. Lockley, Homewood/Ill. 1963, S. 109 - 117

Meyer, C. W. — Merkmale moderner Absatzpolitik, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 261 - 277

Molsner, H. — Langfristmarketing als aktuelle Unternehmensaufgabe, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Berlin 1966, S. 293 - 303

Moore, D. G. — Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organization, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg.v. W. Lazer u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 351 - 356

Nordsieck, Fritz — Organisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HdB), hrsg. v. H. Seischab u. K. Schwantag, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp.4235 - 4242

Nordsieck, F., Nordsieck-Schröer, H. — Aufgabe, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 191 - 199

o. V. — Marketing and Management Decision, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. W. Lazer u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 213 - 220

o. V. — Planning and Organization, in: Readings in Marketing, hrsg. v. Ch. J. Dirksen, A. Kroeger, L. C. Lockley, Homewood/Ill. 1963, S. 117 - 124

o. V. — Innovation - A Central Task of Management, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 291 - 294

o. V. — Stichwort "Internalisieren", in: Das Große Duden-Lexikon, hrsg. u. bearb. von der Lexikonredaktion des Bibliographischen Instituts, 4. Bd., 2. neu bearb. Aufl., Mannheim, Wien, Zürich 1969, S. 396

Oxenfeldt, A. R. — What Is Involved in the Composition of a Marketing Mix?, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. von W. Lazer, u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 204 - 212

Pausenberger, E. — Führungsstile, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. v. A. Degelmann, München 1968, S.220 - 232

Risse, W. — Begriff der Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1091 - 1094

Sargent, J. — The Total Marketing Concept, in: Handbook of Business Administration, hrsg. v. H. B. Maynard, New York, San Francisco usw. 1967, S. 8 - 3 bis 8 - 23

Schäfer, E. — Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, von: G. Bergler u. E. Schäfer, Berlin 1936, S. 30 - 54

Smith, W. R. — Long-Range Planning and Research and Development, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E.J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/ Ill. 1967, S. 321 - 328

Stanton, W. J. — Evaluating Marketing Effort, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. E. J. Kelley u. W. Lazer, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967, S. 379 - 383

Staudt, T. A. — Business Management as a Total System of Action and the Role of Marketing, in: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, hrsg. v. W. Lazer u. E. J. Kelley, 2. Aufl., Homewood/Ill. 1962, S. 198 - 204

Stöhr, R. W. — Unternehmensführung als Wissenschafts- und Bidlungsproblem, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. v. R. W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 317 - 369

Ulrich, H. — Die wachsende Bedeutung des Kollegial-Prinzips auf allen Stufen der Unternehmungsführung und seine Grenzen, in: Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren, Vorträge des 13. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, S. 21 - 34

Ulrich, H. — Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift zur Einweihung der neuen Gebäude der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Zürich u. St. Gallen 1963, S. 63 - 76

Ulrich, H. — Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. v. O. Angehrn u. H. P. Künzi, Stuttgart 1968, S. 297 - 308

Weinhold, H. — Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, in: Marketing im Handel, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handelshochschule St. Gallen, Bd. 4, Bern 1962, S. 7 - 23

Weinhold-Stünzi, H. — Die Stellung des Marketingverantwortlichen in der Unternehmung, in: Der schweizerische AIESEC, Ausgabe 1963, S. 55 - 64

Weinhold-Stünzi, H. — Marketing - eine notwendige unternehmungspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, in: Betriebswirtschaftliche Probleme; aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage" der Neuen Zürcher Zeitung, 2. Aufl., Zürich 1964, S. 89 - 94

Witte, E. — Ablauforganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 20 - 30

Witte, E. — Entscheidungsprozesse, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 497 - 506

Witte, E. — Führungsstile, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 595 - 602

Wittmann, W. — Information, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 699 - 707

Ziegler, R. — Informale Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1094 - 1103

III. Aufsätze und Artikel in Zeitschriften und Zeitungen

Albach, H. — Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung, in: ZfB, 38. Jg., 2. Ergänzungsheft Dez. 1968, S. E II 3 - 22

Albrecht, E. — Invest-Marketing, Ein Vorschlag zum Aufbau einer Konzeption, in: Marketing Journal 1970, Heft 4, S. 267 - 270

Albrecht, E. — Produkt-Manager, Wann braucht man sie - auch für Investitionsgüter ? in: Marketing Journal, 3. Jg., 1970, H. 6, S. 444 - 446

Alexander, R. S. — Report of the Definitions Committee, in: The Journal of Marketing, Vol. XIII, Chicago 1948, Nr. 2, S. 202 - 217

Ames, B. C. — Macht sich der Einsatz von "Product Managern" bezahlt ? (Übersetzung aus der HBR Nov./Dez. 1963: Pay off from Product Management), in: Fortschrittliche Betriebsführung, Zeitschr. f. Industrial Engineering, Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 14. Jg., Nov. 1965, H. 4, S. 101 - 110

Bauer, F.	Marketing-Kommission statt Marketing-Direktor, Eine brauchbare und erprobte Lösung für kleinere Unternehmen, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 120, v. 25. 5. 1966, S. 5
Berger, R.	Marketing: Richtige Organisation im Unternehmen, in: Marketing Journal, 1. Jg. 1968, Heft 3, S. 109 - 112
Bertalanffy, L. v.	Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Biologia Generalis, Bd. 19, Wien 1949, H. 1
Berth, R.	Der richtige Mann am falschen Platz, Vorschläge zur Neuorientierung des Produkt-Management, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Ausg. Juli 1969, Heft 14, S. 16 - 22
Berthel, J.	Strukturen betrieblicher Informationssysteme, Informationen in Unternehmungen, in: Informatik und Management, 165. Ausg. von Der Mensch und die Technik, Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung, 12. Jg., 28. 4. 1970, S. 5
Bidlingmaier, J.	Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, in: ZfbF, N. F., 19. Jg. 1967, S. 246 - 256
Bidlingmaier, J.	Unternehmensziele und Absatzziele, in: Marketing Journal, Febr./März 1970, Nr. 1, S. 16 - 20
Blake, R. R., Mouton, J.S., Barnes, L. B., Greiner, L. E.	Breakthrough in Organization Development, A large-scale program that implements behavioral science concepts, in: Organizational Development Series, Part II, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 37 - 59 (Reprinted from HBR Nov.-Dec. 1964)
Bögler, H.	"Management by ..." als Wunderwaffe ? Wie motiviert man Mitarbeiter (IV), in: Blick durch die Wirtschaft, 1.10.1970, Nr. 227, S. 1

Bohn, P. — Marketing und Verhaltensforschung, Wie wird aus dem Verhaltensspielraum der Konsumenten Marktgewinn? Ein entscheidungstheoretischer Ansatz der Sozialpsychologie, in: absatzwirtschaft, 13. Jg., 1. Feb.-Ausg. 1970, H. 3, S. 22 - 31

Bossle, R. — Nur bitte kein Korsett, das einzwängt, Güterbezogene Marketing-Organisation, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Ausg. Juli 1969, Heft 14, S. 27 - 30

Brakelmann, E. — Einkäufer-Verkäufer: Kontrahenten oder Partner im Marketing?, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg., 1. Dez.-Ausg.1966, H. 23, S. 16 96-1702

Cramer, J.-E., Penzkofer, P. — Produkt-Management im Bankbetrieb, in: Bank-Betrieb, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, 10. Jg. 1970, H. 10, S. 354 - 361

Culliton, J. W. — Age of Synthesis, in: Harvard Business, Review, Vol. 40, Sept.-Okt. 1962, S. 36 - 38

Disch, W. K. A. — Richten Sie keine Marketing-Abteilung ein!, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 2, S. 55

Disch, W. K. A. — Zehn Gebote für ein Marketing-Management, in: Marketing Journal, 3. Jg., 1970, Heft 1, S. 5

Disch, W. K. A. — Schaffen Sie Ihre Marketing-Abteilung ab!, in: Marketing Journal, 3. Jg., 1970, H. 4, S. 253

Felton, A. R. — Making the Marketing Concept Work, in: Harvard Business Review, Vol. 37, Juli-Aug. 1959, S. 55 - 65

Fiedler, J. — System und Prozeß der Marketing-Planung, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., Jan. 1969, H. 1, S. 12 - 20

Fischer, H. — Ist Marketing unseriös? in: Der Volkswirt, 18. 7. 1969, Nr. 29, S. 28 - 29

Fish, G. G.	Stretching the Span of Management, in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 24 - 35 (Reprinted from HBR Sept.-Okt. 1963)
Fürst, R.	Industrieller Führungsstil in nach-moderner Zeit, in: ZfB, 40. Jg., 1970, H. 4, S. 211-226
Gaddis, P. O.	The Project Manager, in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, o. J., S. 36 - 44 (Reprinted from HBR, Mai-Juni 1959)
Geschka, H., Wiggert, H.	Suche mit System, Innovationsideen müssen kein Zufall sein, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 12. 1. 1968, Nr. 2, S. 36 - 37
Greiner, L. E.	Patterns of Organization Change, in: Harvard Business Review, Vol. 45, Mai/ Juni 1967, S. 119 - 137
Grochla, E.	Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB, 40. Jg., Jan. 1970, Nr.1, S. 1 - 16
Gross, H.	Marketing-Aspekte der modernen Wirtschaft, Sonderdruck eines Vortrages vor den Mitarbeitern der troost KG, Werbeagentur GWA, Düsseldorf, Heft 21, der troost-Schriftenreihe, 1963
Gross, H.	Merchandising-Erfolgsbasis des Marketing, in: Handelsblatt, 9. 7. 1969, Nr. 128, S. 3
Gümbel, R.	Kalkül und Entscheidung, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 12. 1. 1968, Nr. 2, S. 31 - 35
Haller, P., Stempel, R.O.	Grundzüge einer creativen Marketingplanung I, in: absatzwirtschaft, 13. Jg., 2. Juli-Ausgabe 1970, H. 14, S. 21 - 28
Harper, M.	A New Profession to Aid Management, in: Journal of Marketing, Vol. 25, Jan. 1961, Nr. 3, S. 1 - 6
Hellfors, S.	Frischer Wind durch "job rotation", in Deutschland noch wenig verbreitet, in: Der Volkswirt, 22. Jg., 23. 8. 1968, Nr. 34, S. 23-25

Hüttner, M.	Produkt-Management: Realisierung der Marketing-Konzeption, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 4, S. 165 - 167
Hytha, R.	Das System des Product Managers, in: Der-Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, Hrsg. Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Nr. 31, 1969, H. 3, S. 85 - 89
H. H.	Marketing total gesehen, in: Studium und Praxis, Sonderbeilage des Münchener Merkur für den Führungsnachwuchs, 20.6. 1970, S. 4
Katz, R. L.	Toward a More Effective Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 38, Sept./Okt. 1960, Nr. 5, S. 80 - 102
Koch, H.	Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, in: ZfhF, N. F., 3. Jg. 1951, S. 160 - 170
Kroeber-Riel, W.	Was die Verhaltensforscher dem Unternehmer zu sagen haben, in: Der Volkswirt, 24. Jg., 22. 5. 1970, Nr. 21, S. 50 - 52
Kulhavy, E.	Folgen der Konsumverschiebung, Perspektiven des Marketing für die 70er Jahre, in: absatzwirtschaft, 13. Jg., Juli 1970, H. 13, S. 9 - 14
Kunze, H. H.	Wandlung des Führungsstils im industriellen Unternehmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Zeitschrift für Industrial Engineering, Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 14. Jg., Mai 1965, H. 2, S. 33 - 42
Lang, F.	The Marketing Concept, in: Best's Insurance News, Fire & Casualty Edition, New York, Vol. 63, Sept. 1962, Nr. 5, S. 20 - 23 und S. 100 - 102
Lisowsky, A.	Primat des Absatzes ? in: ZfB, 12. Jg., 1936, H. 1, S. 11 - 30

Luck, D. J., Nowak, Th. — Product Management - Vision Unfulfilled, in: Harvard Business Review, Mai-Juni 1965, S. 143 - 154

Lutz, T., Beutler, H., Klimesch, H., Miottke, P. — Management Information Systems (MIS), Begriffe und Konzeption für Management-Informationssysteme (Teil I) - Die Datenbank und ihre Probleme (Teil II) - Der Weg zu einem »MIS« (Teil III), Sonderdruck aus »IBM« Nachrichten 18/19 (1968/69), H. 191 (Okt.), S. 367 - 374; H. 192 (Dez.) S. 457 - 464 u. H. 193 (Feb.) S. 534 - 541

Matheis, R. — Marketing-Planung im Uhrzeigersinn, Die Struktur des Marketing-Entscheidungsprozesses, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Ausg. April 1969, Heft 8, S. 41 - 46

Meffert, H. — Wir sind auf die Praxis angewiesen, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1. Sept.-Ausg. 1969, H. 17, S. 7 - 10

Meyer, P. W. — Die Chefs müssen es wissen, Marketing-Aufgabe des Vertriebs oder Verpflichtung für die Unternehmensführung, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg., 1966, H. 1, S. 8 - 13

Meyers, M. S. — Who are Your Motivated Workers ? in: Organizational Development Series, Part I, Reprints from Harvard Business Review, O. J., S. 103 - 118 (Reprinted from HBR, Jan.-Feb. 1964)

Möhl, H. — Informationssysteme im Marketing, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Novemberausgabe 1969, H. 22, S. 9 - 16

Mommsen, E. W. — Die Gesellschaft fordert Rechenschaft, in: Management im Aufbruch - Karrieren in der Zukunft, Eine Dokumentation von Handelsblatt und Plus, Beilage des Handelsblattes, 25. Jg., Nr. 210, 2. 11. 1970, S. 7

Morril, Th. C.	Marketing to the Masses, in Best's Insurance News, Fire & Casualty Edition, New York, Vol. 68, Mai 1967, S. 15 - 30
Nieschlag, R.	Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft, Sonderdruck der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), N. F., 15. Jg., Heft 11/12, Nov.-Dez. 1963, S. 549 - 559 (Zitierweise: Was bedeutet)
Nieschlag, R.	Begriff, Wesen und Träger des Marketing, Sonderdruck eines Vortrages vor den Mitarbeitern der troost KG, Werbeagentur GWA, Düsseldorf, Heft 22 der troost-Schriftenreihe, 1964
Oswald, H.	Marketing, Unternehmenskonzept oder Mißverständnis, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1. Mai-Ausg. 1969, Heft 9, S. 80 - 88
O. V.	Marketing als Organisationsform, in: die absatzwirtschaft, 10. Jg., 1. Jan-Ausg. 1967, H. 1, S. 34
O. V.	Im Gespräch: Vom Marktdenken weit entfernt, in: die absatzwirtschaft, 10. Jg., 1. Juni-Ausg. 1967, H. 11, S. 626
O. V.	Marketing Portrait, Marketing auf Vorstandsebene, in: Marketing Journal, 1. Jg., 1968, H. 5, S. 234
O. V.	Marketing - Organisation in Deutschland, Heute: Dr. August Oetker, Bielefeld, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1969, H. 2, S. 31
O. V.	Die Zukunft in den Griff bekommen, Managementinformationssysteme I, in: Blick durch die Wirtschaft, 10. 6. 1970, S. 1
O. V.	Schildkröt AG, Verlust mit Puppen, in: Der Spiegel, 24. Jg., 12. 10. 1970, Nr. 42, S. 60

O. V. — Großbetrieb und Führungstechnik, Junge Unternehmer suchen ihren Standort/ Hamburger Gespräche, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 293, 8. 12. 1970, S. 18

O. V. — Führungskrise - Erst mal warten, in: Der Spiegel, 25. Jg., 29. 3. 1971, Nr. 14, S. 126 - 129

Petereit, J. — Produkt-Manager, Weisungsbefugnis - Ja oder Nein ?, in: Marketing Journal, 4. Jg. 1971, H. 1, S. 59 - 63

Poth, L. — Argumente für Marketingleiter, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Jan-Ausg. 1969, H. 2

Poth, L. — Checkliste für Neu-Produkt-Entwicklungen, in: absatzwirtschaft, 13. Jg., 1. Nov.-Ausg. 1970, H. 21, S. 47 - 51

Raia, A. F. — Goal Setting and Self-Control, An Empirical Study, in: The Journal of Management Studies, Vol. 2, Febr. 1965, Nr.1, S. 34 - 53

Reynolds, W. H. — "The Edsel Ten Years Later", in: Business Horizons, Fall 1967, zit. nach: Levitt, T., The Marketing Mode, New York usw., 1969, S. 13 f.

Scheele, W. — Was uns auf den Nägeln brennt, der Einkäufer, eine "vergessene" Größe im Marketing, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg., 1. März-Ausg., 1966, H. 5, S. 294 - 295

Scheuing, E. E. — Der Unternehmer als Entscheidungszentrum, in: ZfB, 37. Jg., Okt. 1967, Nr.10, S. 651 - 658

Schmitt, M. — Marketing als Instrument moderner Unternehmensführung, Auszug einer Rede vor dem RKW in Kiel, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 39. Jg., März 1969, Nr.3, S. 103 - 106

Schubert, E. — Marketing - für viele Unternehmen immer noch ein Fremdwort, in: Die Aussprache, Dez. 1966, S. 345 - 348

Schweiger, G. — Kriterien für die organisatorische Verwirklichung der Marketing-Konzeption, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Nr. 33, 1970, H. 1, S. 12 - 18

Siegert, W. — Motivation, was ist das eigentlich? Ein falsch verstandener Begriff im Management, in: Handelsblatt, 25./26. Sept. 1970, Nr. 184, S. 37

Siehler, H. — Brief an einen Produkt-Manager, in: Plus, Dez. 1967, Nr. 6, S. 21 - 24

Sihler, H. — Produkt-Management, Hilfe für die Investitionsgüterindustrie? in: absatzwirtschaft, 13. Jg., 1. Mai-Ausg. 1970, H. 9, S. 23 - 30

Smith, W. R. — The Role of Planning in Marketing, in: Innovations in Marketing Management, Marketing Horizons, Vol. II, Fall 1959, Nr. 3, zit. nach: Phelps, D. M., Westing, J. H., Marketing Management, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1968, S. 21

Sommer, R. — Marketing als Ausdruck rationaler Absatzwirtschaft, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., Feb. 1969, H. 3, S. 12 - 18

Stadler, M. — Zukunftsaspekte der Werbung im Rahmen des Marketing (I), in: Die Anzeige, 41. Jg., Sept. 1965, Nr. 17, S. 14 - 30

Staerkle, R. — Probleme der Unternehmungsführung im Lichte der neuesten Literatur, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, H. 17, Bern 1961, S. 15 - 35

Steidle, B. — Wer hat Angst vor PM, Ein Erfahrungsbericht über die Einführung des Produkt-Management in der Industriegüterbranche, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 2. Juli-Ausg. 1969, Heft 14, S. 23 - 26

Stern, M. (Gespräch mit Poth, L.) — Machen Computer Marketing, in: absatzwirtschaft, 12. Jg., 1. April-Ausg. 1969, H. 7, S. 41 - 44

Thomas, Ch. — A Basic Guide to Marketing for the Smaller Company, in: Industrial Marketing, Juni 1959, Teil 2, S. 1 - 12

Trist, E. L., Bamforth, K. W. — Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, in: Human Relations, 1951, 4, 1; zit. nach: Rice, A. K., The Enterprise and its Environment, London 1963, S. 181

Ulrich, H. — Planung in der Unternehmung, in: Kriterion, Okt./Nov. 1961, Nr. 19, S. 7 - 10

Ulrich, H. — Gedanken zur Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, H. 11, 2. Aufl., Bern 1963, S. 1 - 25

Wagner, G. — Unruhe - aber keine Krise am Puppenmarkt, in: Handelsblatt, 7. 10. 1970, Nr. 192, S. 9

Weinhold, H. — Wesen und Bedeutung des Marketing, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 56. Jg., April 1962, Nr.4, S. 65 - 73

Winter, R. — Kommandobrücke für Umsatzmillionen, Technik der Unternehmensführung im Wandel/Erfolg muß geplant werden, in: Süddeutsche Zeitung, 24. 9. 1970, Nr. 229, S. 23

Wittmann, W. — Instrumente der "Prophetie", Entscheidungen bei unvollkommener Information, in: Der Volkswirt, 4. 10. 1968, Nr. 40, S. 30 - 32

IV. Sonstige Quellen

Bossle, R.	Versuch eines stufenbezogenen Entscheidungstableaus, Referat im Rahmen eines Seminars des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e. V. mit dem Thema: Marketing-Organisation, gehalten am 3. 11. 1969
Meffert, H.	Unveröffentlichtes Manuskript eines Artikels über "Marketing", der demnächst als Beitrag zu Band IV der "Management-Enzyklopädie" im Verlag Moderne Industrie erscheint
Swissair-Geschäftsleitung (Hrsg.)	Die obersten Grundsätze der Swissair, Juni 1963

Lebenslauf

1941	Helmut Grünwald geb. am 11. Oktober 1941 in München als Sohn von Max Grünwald und seiner Ehefrau Elisabeth, geb. Strobl
1947 - 1951	Besuch der Volksschule an der Weilerstraße in München
1951 - 1961	Besuch der Maria-Theresia-Oberrealschule in München
1961	Abitur
1961 - 1967	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München
1967	Diplomprüfung für Kaufleute an der Universität München
1968	Studienassistent im Marktforschungsinstitut Infratest - CPM
1969 - 1971	Tutorentätigkeit an der Universität München